museos .es

7-8/2011-2012



En cubierta y contracubierta: Vistas generales de la exposición permanente de la Casa del Sol. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

museos.es

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

7-8 / 2011-2012

Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.mecd.gob.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: publicacionesoficiales.boe.es



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General
de Documentación y Publicaciones

© De los textos y fotografías: sus autores

NIPO: 030-12-216-2

Hay quien considera que el único tiempo existente es el pasado, pues el presente es volátil y ambiguo por definición y el futuro aún no sabemos qué podrá ser. Quienes así piensan tienen en las zozobras de nuestros días argumentos para la retrospección y la introversión. Y también para la parálisis y el desaliento. Sin embargo, quizás por esa razón entre otras muchas, existen los museos, una manera de salvaguardar preciadas heredades pero también una fórmula para interpretar y gobernar las sutilezas de los cambios que convierten el paso del tiempo en un fluido constante que aunque no pueda diseccionarse, sí puede encauzarse. La conocida sentencia de Paul Valéry -se entra en el futuro retrocediendo- otorga al análisis y la asimilación del pasado un valor utilitario de primera línea que no debe despilfarrarse ni en lamentos ni en exaltaciones de la nostalgia. En eso estamos.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España cuenta con una longeva y reputada trayectoria en la formación y desarrollo de museos en todo el territorio del Reino. Esa tarea continúa en nuestros días, con la frecuente compañía de otras administraciones, procurando que los nuevos marcos y severidades de trabajo no lesionen los objetivos esenciales que siempre han estado detrás de tareas tan imprescindibles para una sociedad educada y culta, por mucho que las fórmulas y los medios deban ser, en buena lógica, repensados, rediseñados y adaptados a los nuevos tiempos

Estamos en crisis, luego estamos en cambio. Ese fue el *leitmotiv* del anterior número de la revista *museos.es,* órgano de expresión de los profesionales de los museos y de las novedades tanto intelectuales como institucionales de estos ámbitos de pensamiento y acción cultural. Y siguiendo esa línea de razonamiento, el número que el lector tiene en sus manos va más allá. Pretende explorar una de las salidas de esta crisis mediante el desbroce de uno de los conceptos más invocados y, posiblemente, más arrinconados en los últimos años: la sostenibilidad, entendida precisamente como un compromiso del presente con el futuro. En eso también estamos.

Museos.es sólo es una publicación periódica, pero, desde su mantenimiento hasta sus aportaciones, demuestra que es posible y debe pretenderse afrontar las novedades, por muy espinosas que éstas se ofrezcan a nuestra primera vista, con el ánimo de quien asimila experiencias pretéritas para combatirlas con mayor aplomo y energía. Exactamente aquello que hace de los museos uno de los escenarios más capacitados para entrar en el futuro sin que ello nos obligue a dar pasos hacia atrás. Y en eso también estamos.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Director
Enrique Varela Agüí

Coordinador general
Luis Grau Lobo

Secretaria de redacción
Clara López Ruiz

Consejo de redacción
Emilia Aglio Mayor
María Bolaños Atienza
Reyes Carrasco Garrido
Elena Carrión Santafé
Mar Fernández Sabugo
Leticia de Frutos Sastre
Ángela García Blanco
Andrés Gutiérrez Usillos
Esther Jodar Ruiz
Fernando Sáez Lara
Marisa Sánchez Gómez
Carmen Valdés Sagüés

Maquetación y diseño
Gestión de Diseño

Traducción
Ache Traducciones
Clara López Ruiz
Luis Grau Lobo
Leticia de Frutos Sastre
Esther Jodar Ruiz

museos.es permite la reproducción parcial o total de sus artículos siempre que se cite su procedencia.

Los artículos firmados son colaboraciones de la revista y *museos.es* no se hace responsable ni se identifica, necesariamente, con las ideas que en ellos se expresan.

Agradecimientos

Entre los agradecimientos de este singular número de *museos.es* deberíamos consignar tantos nombres que se nos tacharía de incontinentes; y farragoso sería para el tan curioso lector que hasta escudriñase esta sección. Por ello, permítasenos en esta ocasión, y por ser la que es, que agradezcamos en sumarísimas y breves líneas a cuantos (y son muchos, ellos lo saben) han hecho porque saliera este número de la revista desde los muy diversos trabajos que una publicación de este tipo demanda y convoca. Desde el Consejo de redacción que se despide hasta los compañeros que nos han prestado su apoyo y atenciones en despachos e instancias ajenas a la Subdirección General de Museos Estatales, pasando, lógicamente, por los autores, los cedentes de documentación, editores, maquetistas y colegas. Y etcétera. Aunque, eso sí, este colectivo tiene un nombre: el de Clara López Ruiz. Nuestra gratitud es tan grande y sincera como insuficiente.

ÍNDICE

Pág.

El museo sostenible y otras utopías.....13

DOSSIER MONOGRÁFICO: MUSEOS Y SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad: palabra y concepto.....16
Francisco Fernández Buey

Museos y medio ambiente: sostenibilidad cultural.....26
Joan Rieradevall Pons, Jordi Oliver Solà y Ramon Farreny Gaya

La aparición del concepto de sostenibilidad en el ámbito de los museos de Europa. Posibles directrices para la evolución de los museos como organizaciones sostenibles.....34
Massimo Negri

El museo y las arquitecturas de conocimiento libre.....44
Juan Miguel León Rojas

Museos: perspectivas de sostenibilidad.....66
Yudhishthir Raj Isar

El Museo de la Civilización de Quebec: la cultura como componente central del desarrollo sostenible.....72
Aude Porcedda

Turismo, museos y sostenibilidad ante el azote de la crisis económica.....90
Manuel Ramos Lizana

La sostenibilidad en los museos.....106
Juan Antonio Herráez

Hacia la sostenibilidad de los museos en América Latina y el Caribe.....110
Georgina DeCarli

Pág.

Documentar el patrimonio: cuando la información se transforma en un recurso sostenible....120
Reyes Carrasco Garrido

Museos y desarrollo en África....126
Mónica González Bastos

Museos y sostenibilidad....142
Maurice Davies

La Fundación Lázaro Galdiano. Un camino hacia la sostenibilidad....148
Elena Hernando Gonzalo y Marina Chinchilla Gómez

El MAC Barcelona: ponerse al día en tiempos de crisis....166
Xavier Llovera Massana

Reflexiones sobre museografía sostenible....182
Juan Pablo Rodríguez Frade

EL MUSEO DESDE OTRO LADO

El museo durmiente....192
Mar Fernández Sabugo

VARIA MUSEOLÓGICA

Los museos de Toledo. Reflexiones para un proyecto....198
Jesús Carrobles Santos

Hacia un nuevo modelo para la gestión de reproducciones en los museos estatales....216
Javier Rodrigo del Blanco

Pág.

Impacto económico del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias "González Martí" 232
Pau Rausell Köster, Francisco Marco Serrano y Julio Montagut Marqués

La apertura del museo al público con discapacidad: conocimiento, accesibilidad y planificación 254
Ana María Sánchez Salcedo

NOVEDADES MUSEÍSTICAS

El Museo Arqueológico de Asturias (Oviedo): identidad y memoria del patrimonio asturiano 264
Isabel Izquierdo Peraile y Salvador García Arnillas

Museo del Greco. El proceso de renovación de una institución centenaria 280
Blanca Padilla Blanco

El Programa Ibermuseos y los Encuentros iberoamericanos de museos como herramientas de cooperación 292
Ana Azor Lacasta

Con voz de mujer: *Patrimonio en Femenino,* primera exposición en línea de la Red Digital de Colecciones de Museos de España 298
Alejandro Nuevo Gómez y Margarita Moreno Conde

El Museo Arqueológico de Córdoba. Un museo en transformación 308
María Dolores Baena Alcántara

Los tiempos del Museo del Ejército 320
Carmen Pérez de Andrés

***LEM-The Learning Museum.* Museos y aprendizaje para el siglo XXI** 336
María Jesús Rubio Visiers

El Museo Activo del Aceite de Oliva y la Sostenibilidad 346
José Carlos Marzal Fernández

El Museo Carmen Thyssen Málaga: itinerarios para una colección 354
Lourdes Moreno Molina

La Musa Blanca. Una sede para la colección nacional de reproducciones artísticas 366
Enrique Varela Agüí y María Bolaños Atienza

EVOCACIÓN DEL MUSEO

Semblanza y enseñanzas de don Manuel Casamar, o la historia extravagante de un conservador del siglo xx: del *Trágala* a Internet (II) 382
Santiago Palomero Plaza y Clara López Ruiz

Pág.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

***Fascinados por Oriente:* coordinación técnica de una exposición comunicativa y su proceso de evaluación**.....394
Arantxa Chamorro Malagón

***Diseño contra la pobreza:* la sociedad civil como emisor**.....408
Luis Caballero García y Rocío Castillo García

Breves

Primeras Jornadas de Debate del Museu de Prehistòria de València. Patrimonio Arqueológico, Territorio y Museo.....430
Carlos Ferrer García y Jaime Vives-Ferrándiz Sánchez

Jornadas de Patrimonio en riesgo. Museos y seísmos (Lorca, 16-18 de noviembre de 2011) 434

Recensiones bibliográficas

AA.VV. (2010): *Soluciones sostenibles para las ciudades Patrimonio Mundial* (Actas del Simposio internacional), Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid.....436
Laura de Miguel Riera

S. Labadi y C. Long (coords.) (2010): *Heritage and Globalisation,* Routledge, Nueva York.....438
Leticia de Frutos Sastre

Hans Ulrich Obrist (2010): *Breve historia del comisariado,* Exit, Madrid.....440
María Bolaños Atienza

F. Hernández Hernández (2010): *Los museos arqueológicos y su museografía,* Trea, Gijón.....442
Elena Carrión Santafé

Jean-Michel Tobelem (2010): *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, París.....444
Victoria Peña Romo

Isabel Trinidad Lafuente (2010): *Tesauro y diccionario de objetos asociados a ritos, cultos y creencias,* Ministerio de Cultura, Madrid.....447
Margarita Moreno Conde

José Ramón López Rodríguez (2010): *Historia de los Museos de Andalucía 1500-2000,* Universidad de Sevilla.....449
Luis Grau Lobo

El museo sostenible y otras utopías

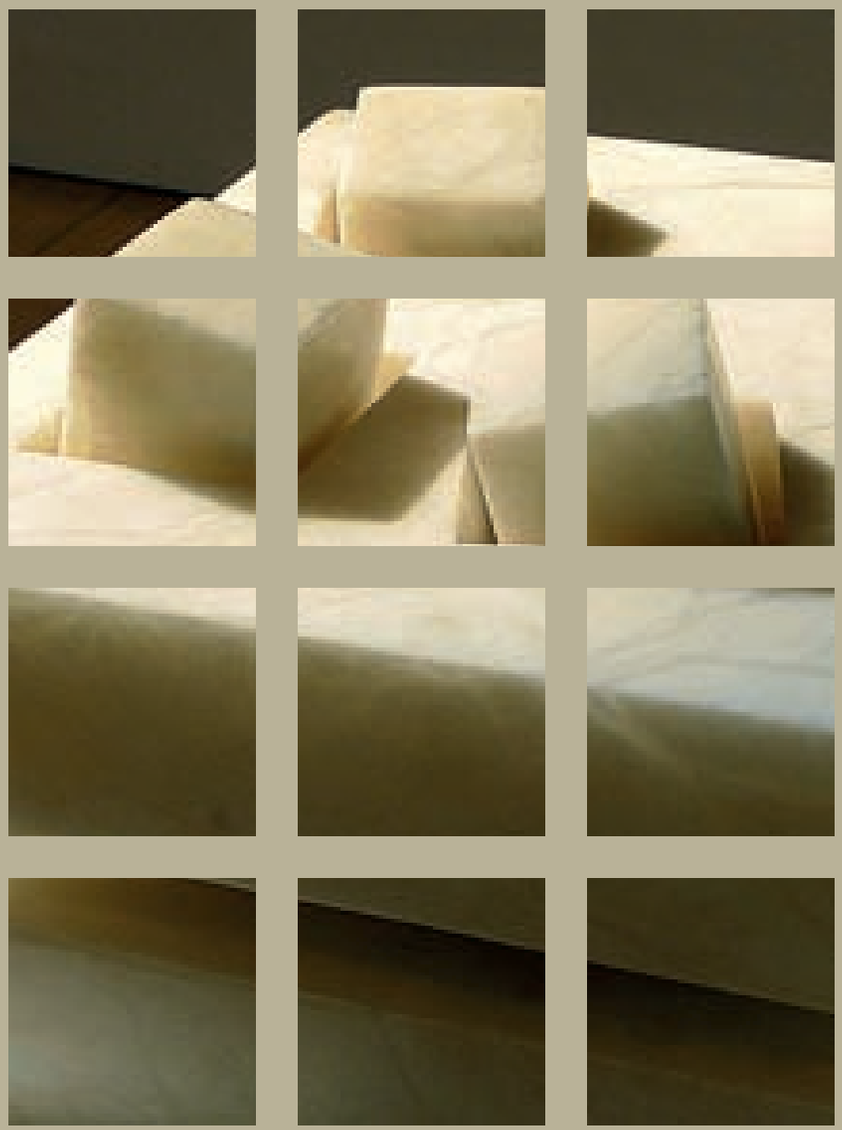
Cambiar lleva tiempo, a veces más del que se preveía. Y los cambios a menudo eligen su propio trayecto, que no siempre es peor que el que proyectamos para afrontarlos. Hace dos años anunciábamos en estas páginas el inicio de una transformación de *museos.es* que aún sigue en su delicado proceso de metamorfosis, espoleado y, a la vez, amedrentado por la mutación a gran escala de estos tiempos, tiempos de reajuste no siempre justo, y de replanteamiento no siempre planificado. Por muchos motivos, este número de *museos.es* se parece aún más al anterior de lo que debería parecerse al próximo. Conserva su estructura, deudora del papel (incluso, quizás, conserva algún ejemplar impreso, testimonio de un rescate), conserva su apuesta por una lectura sosegada y libresca, conserva sus anclajes con lo mejor de su trayectoria. Y no ofrece otra alternativa en red que no sea su total disponibilidad en esos tejidos de la información que a todos nos visten. Pero eso no quiere decir mucho, salvo, quizás, eso sí, que a fecha de hoy no estamos preparados para ofrecernos públicamente con todo lo que creemos que *museos.es* puede y debería aportar al panorama museístico español. Y por ello aún no salimos a la calle con esas galas.

Pero sí lo hacemos con toda la carne en el asador en el tema con que nos propusimos dar continuidad al número de 2009/2010, el de la crisis. En este número, doble también, tratamos de sostenibilidad, como un antídoto hacia todo tipo de apuros y trances. Aunque es verdad que alguien podría decirnos que solo nos acordamos de santa Bárbara cuando truena. O de los bárbaros cuando el Imperio peligra y no sabemos si los bárbaros serán la solución o el último de los problemas. Y así, reflexionamos sobre cómo hacer las cosas bien cuando las cosas no van bien. Bueno, como todos, dirán los más condescendientes o comprensivos. Sí, como todos.

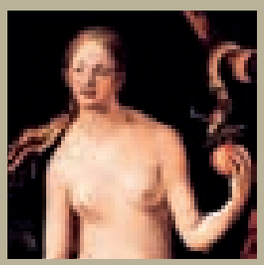
Nos encontramos en este volumen, que creemos del máximo interés y de una fácil combinatoria con el anterior, con un índice monográfico completo dedicado al tema, desde el concepto genérico y específico de lo sostenible a su aplicación en muchas de las facetas de este elemento tan facetado como es el museo. Nos encontramos con ejemplos, tanto en la sección "Varia" como en las "Novedades", que pueden juzgarse con este rasero, que ha de ser en el futuro uno de los parámetros ineludibles de toda propuesta. Hallamos incluso que la sección "El museo desde el otro lado" describe el resultado de una decisión política sobre la integración de un antiguo museo en otro con las miras puestas, también, en argumentos de sostenibilidad. En fin, *museos.es* da una vuelta de tuerca más.

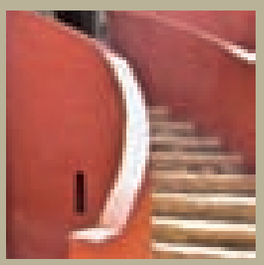
Y, tal vez, ahora sí cerremos un ciclo. La nueva *museos.es* será obra de un renovado Consejo de redacción (lógica y método amparan este tipo de cambios) y deberá convertirse en una revista íntegramente nueva, pese a no renunciar a sus caracteres identitarios básicos: rigor, profesionalidad, solvencia, cohesión... A estos atributos (que algún esnob tildaría de aburridos...) se intentarán añadir aquellos valores que la red aporta a la difusión del conocimiento: versatilidad, eficacia, dinamismo, interacción... Aunque, como "decíamos ayer", será la participación de todos cuantos hacen y harán posible esta revista la que determine si merece la pena seguir adelante. Muchas gracias.

Consejo de redacción



Dossier monográfico: museos y sostenibilidad





Sostenibilidad: palabra y concepto

Francisco Fernández Buey
Universidad Pompeu Fabra
Barcelona

Francisco Fernández Buey es doctor en Filosofía por la Universidad de Barcelona, donde desarrolló entre 1972 y 1993 gran parte de su actividad académica e investigadora. Filósofo y escritor, es, desde 1994, catedrático de Filosofía del Derecho, Moral y Política en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. En la actualidad es el director de la Cátedra UNESCO de Estudios Interculturales de la UPF y director del Centro de Estudios sobre Movimientos Sociales de la UPF. Autor de numerosos ensayos, en los últimos años ha publicado *Poliética* (Editorial Losada, 2003), *Guía para una globalización alternativa* (Ediciones B, 2004), *Albert Einstein. Ciencia y conciencia*, (El Viejo Topo, 2005), *Utopías e ilusiones naturales* (El Viejo Topo, 2008) y *Por una Universidad democrática* (El Viejo Topo, 2009).

francisco.fernandez@upf.edu

Resumen: Este artículo recoge los factores que han contribuido a la actual crisis medioambiental a partir de casos concretos, analiza el concepto de sostenibilidad, que matiza con los principios básicos y la filosofía de la sostenibilidad. Finalmente propone posibles soluciones aplicables en el marco de una economía de mercado controlada y de una necesaria conciencia de especie.

Palabras clave: Sostenibilidad, Desarrollo sostenible, Desequilibrio medioambiental, Huella ecológica, Economía de mercado controlada, Conciencia de especie.

Abstract: This paper discusses about the factors that have contributed to the present environmental crisis from specific cases, it analyses the concept of sustainability, which explains the basic principles and the philosophy of sustainability. Finally, it proposes possible solutions that can be applicable in the framework of a controlled market economy and in a necessary species´s conscience.

Keywords: Sustainability, Sustainable development, Environmental imbalance, Ecological sign, Controlled market economy, Species´s conscience.

Los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible se han hecho populares en los medios de comunicación a raíz de la publicación del documento titulado *Nuestro futuro común,* que fue elaborado en 1987 por la entonces Primera Ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland. En este documento se define como sostenible "aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (AA.VV., 1988).

De acuerdo con este punto de vista, la sociedad habría de ser capaz, efectivamente, de satisfacer sus necesidades en el presente respetando el entorno natural de sus actuaciones y sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. A partir de ahí se fueron formulando los principios básicos de lo que empezó a denominarse *desarrollo sostenible*. Al formular estos principios se puso el acento, al menos inicialmente, en la dimensión ambiental de dicho desarrollo, distinguiendo entre mero crecimiento cuantitativo y desarrollo cualitativo o integral.

En el origen del concepto de sostenibilidad había dos preocupaciones: la percepción de la gravedad de los desequilibrios medioambientales, ya observados en diferentes lugares del mundo, y la conciencia de la posibilidad de que tales desequilibrios desembocaran en una crisis ecológica global, con consecuencias imprevisibles (pero previsiblemente catastróficas) para el futuro de nuestro planeta y de la mayoría de las especies que habitan en él.

La idea de sostenibilidad empezó siendo, pues, una *respuesta preventiva* ante la perspectiva de colapso, global o parcial, del modelo de civilización imperante. De hecho, fueron científicos, sobre todo científicos naturales, quienes, desde los años sesenta del siglo xx, habían empezado a advertir del riesgo de colapso en la base material de mantenimiento de la vida en el planeta Tierra.

Entre estos científicos pioneros hay que mencionar a ecólogos, biólogos, geólogos y climatólogos, pero también a algunos demógrafos, economistas y urbanistas que participaron en la redacción, a comienzos de los años setenta, de los primeros informes al Club de Roma, así como a un puñado de filósofos (Hans Jonas, Wolfgang Harich, Rudolf Bahro, André Gorz o Manuel Sacristán), atentos, ya a finales de los años setenta, a lo que estaban diciendo científicos sensibles como Rachel L. Carson, Barry Commoner, Edward Goldsmith o Nicolás Georgescu-Roegen y, entre nosotros, en España, Ramón Margalef, José Manuel Naredo y Joan Martínez Alier. De la combinación entre la investigación de unos y la reflexión socio-económica y filosófica de los otros, han nacido las ideas básicas de lo que hoy se entiende por sostenibilidad.

El descubrimiento más relevante que estos estudios han aportado al pensamiento contemporáneo es la idea de que existe un límite natural con el que inevitablemente ha de chocar, en su persistencia, la cultura expansiva del productivismo industrialista en todas las formas que hemos conocido durante el siglo xx, tanto en el capitalismo como en el socialismo. Con esto se quiere decir que la civilización industrial, por su manera de depredar la naturaleza y de esquilmar los recursos naturales no renovables, topa ya con un obstáculo fundamental: lo que se llama, precisamente, base natural de mantenimiento de la vida sobre el planeta Tierra.

De acuerdo con estos estudios, nuestro planeta no podría soportar por mucho más tiempo la sobrecarga a la que se halla sometido por el actual ritmo del crecimiento industrial y de las formas de producción y consumo dominantes. Tres factores han contribuido poderosamente a que se creara esta situación: el crecimiento en términos absolutos de la población mundial; los hábitos dominantes de producción y consumo en los países industrialmente avanzados, y las opciones tecnológicas y energéticas propias de la sociedad industrial y postindustrial. De mantenerse invariables estos factores, antes o después acabará produciéndose un colapso ecológico de consecuencias difícilmente calculables.

Por otra parte, estimaciones más recientes han confirmado que no es posible universalizar el modo de vida característico de las sociedades industrialmente avanzadas, como Estados Unidos, Japón o la Unión Europea, sin que aumente todavía más el riesgo de crisis medio-ambiental global. Esta última constatación nos obliga a tener en cuenta la interrelación existente entre crisis ecológica y desigualdad socio-económica entre las naciones y países en el plano mundial.

La sociedad habría de ser capaz de satisfacer sus necesidades en el presente respetando el entorno natural de sus actuaciones y sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas

Cuando hoy se habla de sostenibilidad o de desarrollo sostenible lo primero a lo que se alude es justamente a aquello que se quiere evitar, o sea, a los desequilibrios ecológicos en sus diferentes manifestaciones. Desde los primeros informes rectados por el Club de Roma, y aún más a partir del ya mencionado Informe Brundtland, así como de los informes anuales de otros organismos de las Naciones Unidas, de los informes de Greenpeace y de otras instituciones internacionales independientes, se ha hecho habitual diferenciar entre tres tipos de manifestaciones.

En primer lugar, los desequilibrios medioambientales locales o regionales, que afectan a ecosistemas restringidos o limitados, en algunos casos muy frágiles. Entre los fenómenos que ponen de manifiesto crisis medioambientales locales o regionales están:

– La eutrofización o superfertilización producida por vertidos orgánicos a las aguas, fenómeno que afecta a los grandes lagos (ejemplo: los grandes lagos entre Estados Unidos y Canadá,

en particular el lago Erie, uno de los primeros casos conocidos y ampliamente estudiado).

– La práctica desaparición, por desecación, de algunos de los principales mares interiores, debido a la combinación del fenómeno anterior y de las grandes obras industriales realizadas para trasvases de aguas para el riego (ejemplo: el mar de Aral, que era hasta no hace mucho el cuarto lago del mundo).
– Las lluvias ácidas, producidas por la emisión a la atmósfera de gases industriales, y que han afectado a la mayoría de los bosques próximos (ejemplo: la Selva Negra, los bosques más cercanos a las cuencas industriales de Alemania).
– La deforestación creciente de amplias extensiones del planeta que habían permanecido casi intocadas hasta este siglo (ejemplo: la selva amazónica o las selvas de Kenia), cuya consecuencia es una pérdida constante de la biodiversidad de las especies. Para hacerse una idea de esto hay que recordar que cada segundo desaparece una superficie con árboles equivalente a un campo de fútbol: en Alemania se ha perdido ya el 50% de los bosques, en lo que fue la antigua Checoslovaquia, un 70%, y en Etiopía, el 90%. Este fenómeno es conocido en Inglaterra desde los primeros tiempos de la industrialización.
– La desertización, que en los años noventa afectaba ya al 30% de la Tierra. Para estimar la importancia de este otro proceso bastará con un dato: en España siete millones de hectáreas (el 13% del territorio) corren el riesgo de llegar a la total desertización.
– La contaminación ambiental de los núcleos urbanos como consecuencia directa de la generalización de la civilización del automóvil (ejemplos muy conocidos son el de Los Ángeles en los años sesenta, el de Tokio en los setenta o el de Ciudad de México desde los ochenta).
– El aumento en flecha de la cantidad de residuos vertidos desde las zonas urbanas a las costas, particularmente en los grandes centros turísticos (ejemplo más próximo: el Mediterráneo).

En segundo lugar, están las manifestaciones más generales, propiamente globales, de la crisis ecológica, menos perceptibles desde la perspectiva local, regional o nacional, y, por tanto, más discutidas entre los científicos durante algún tiempo, sobre todo en lo que hace a sus causas; manifestaciones, estas, que hay que llamar planetarias, porque afectan a la Tierra en su conjunto. Las más conocidas y estudiadas son el empobrecimiento o adelgazamiento de la capa de ozono; el denominado efecto invernadero, y los cambios climáticos que están produciéndose como consecuencia de los dos factores anteriores combinados con el efecto de grandes obras de ingeniería que modifican el curso de los grandes ríos.

Desde la constitución, en 1988, del organismo de las Naciones Unidas denominado Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), los estudios dedicados a las posibles consecuencias del cambio climático, entre ellas el calentamiento global, han probado la influencia del factor humano en esto, antes discutida, y han alertado a la opinión pública mundial acerca de la crisis ecológica global en curso.

En tercer lugar, hay que referirse a las catástrofes ecológicas y humanas inherentes a una civilización expansiva y depredadora de la naturaleza, de una civilización que se caracteriza por un uso abusivo de productos y mercancías contaminantes, así como de energías y tecnologías inapropiadas o que no han sido suficientemente experimentadas antes de su utilización a gran escala. La simple enumeración de algunas de estas catástrofes y la evidencia de la multiplicación de las mismas en los últimos treinta años será suficiente para hacerse una idea de la dimensión del problema al que se hace referencia cuando se habla de sostenibilidad.

Ya en 1968 el gobierno japonés anunció oficialmente que la causa de la misteriosa enfermedad de Minamata era la ingestión de pescado y de marisco

contaminados por los vertidos de la empresa pretroquímica Chisso. Se calculó entonces que murió más de un centenar de personas a consecuencia de la contaminación de las aguas de la bahía por vertidos mercuriales, que envenenaron a los peces y se trasmitieron a la cadena trófica. Desde aquella lejana fecha la lista de catástrofes medioambientales, de muy diferentes tipos, se ha hecho interminable. En 1976 se produjo la catástrofe de Seveso como consecuencia de la expansión de dioxinas en la atmósfera por los escapes del reactor de la fábrica química Icmesa en la región italiana de Lombardía. La nube tóxica mató a miles de animales domésticos y afectó gravemente a una parte importante de la población humana.

Entre 1977 y 1986 llegó la confirmación del riesgo medio-ambiental y humano que representa la utilización de la energía nuclear para la producción de electricidad. En esas fechas se produjeron importantes accidentes en las centrales nucleares de Harrisburg (Estados Unidos), Tsuruga (Japón) y Chernóbil (Ucrania), accidentes que desmentían los optimistas cálculos oficiales anteriores sobre la fiabilidad de la energía nuclear.

La explosión en la central nuclear de Chernóbil, hace ahora 25 años, provocó la mayor catástrofe en la historia de la explotación civil de esta energía: decenas de personas murieron en el momento del accidente, otras 350.000 tuvieron que ser evacuadas de los 155.000 km² afectados, permaneciendo extensas áreas deshabitadas durante muchos años. La radiación se extendió a la mayor parte de Europa y los índices de radiactividad se mantuvieron en niveles peligrosos durante varios días. Se estima que se liberó entonces unas 500 veces la radiación de la bomba atómica arrojada en Hiroshima en 1945.

En 1984 se produjo el desastre de Bhopal (India), originado al producirse una fuga de 42 toneladas de isocianato de metilo en una fábrica de pesticidas propiedad de la compañía estadounidense Union Carbide. Se estima que entre 6.000 y 8.000 personas murieron en la primera semana tras el escape tóxico y al menos otras 12.000 fallecieron posteriormente como consecuencia directa de la catástrofe, que afectó a más de 600.000 personas, 150.000 de las cuales sufrieron graves secuelas. Además, perecieron también miles de cabezas de ganado y animales domésticos y todo el entorno del lugar del accidente quedó seriamente contaminado por sustancias tóxicas y metales pesados que tardarían muchos años en desaparecer. La planta química fue desmantelada tras el accidente.

Unos años después, en 1989, ocurrió otra de las catástrofes que había de conmover a la opinión pública: la del Exxon-Valdez, en Alaska. En este caso un pretolero derramó su carga causando un enorme daño sobre una gran superficie del mar, frente a la costa. Se ha estimado en 11 millones de galones de petróleo los vertidos a las aguas desde el buque roto; la superficie derramada cubrió finalmente 460 millas cuadradas. Aunque ha habido otros muchos vertidos de petróleo en distintas partes del mundo, el del Exxon Valdez presentaba la particularidad de que ocurrió en aguas remotas, hogar de una fauna abundante y espectacular, por lo que causó un daño terrible al área. Miles de animales murieron como resultado del derrame, incluyendo aproximadamente 250.000 aves marinas y 2.800 nutrias marinas. La limpieza de las aguas tuvo un enorme costo en dólares y muchos años después todavía estaban contaminadas por el petróleo algunas áreas a lo largo de la costa más cercana al vertido.

Desde 1990 hasta 2011 los casos de accidentes ocurridos en los cinco continentes, con consecuencias medioambientales y humanas nefastas, han sido ya tantos, y tan repetidos, que cualquier enumeración que se proponga quedará inmediatamente rebasada por los acontecimientos. Todo el mundo recuerda, por su proximidad espacial o temporal, los desastres ocurridos en el Parque Natural de Doñana (nuevamente por vertidos tóxicos) o en las costas de Galicia (otra vez por vertidos de petróleo). De manera que las catástrofes anteriores,

aquí mencionadas, pueden considerarse como aldabonazos para la conciencia ecológica del presente, alertada, una vez más, por las recientes catástrofes en el Golfo de México y en la central nuclear de Fukushima, en Japón.

A la hora de valorar las consecuencias previsibles de los elementos que componen lo que llamamos crisis ecológica hay que tener en cuenta, además, otro factor importante: la constante transferencia de energías, tecnologías, residuos y productos elaborados (particularmente peligrosos) desde las zonas más ricas del planeta a las zonas pobres o empobrecidas y desde las regiones más desarrolladas de cada estado o comunidad a las menos desarrolladas y que, por tanto, tienen menos defensas institucionales y legales para combatir los potenciales efectos negativos. Además de globalizar aún más la crisis ecológica, este proceso contribuye a empeorar de forma catastrófica la situación de aquellos países y regiones que estaban ya en mala situación económica.

De manera que en los países pobres, empobrecidos o en desarrollo se están juntando ahora, como suele decirse, el hambre con las ganas de comer: las nuevas formas de colonialismo han acabado refutando la idea optimista de que el atraso económico y tecnológico podía convertir a esos países en una especie de Arca de Noé desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental.

La conciencia generalizada de esta situación ha abierto, desde mediados los años ochenta, una áspera controversia sobre el medio ambiente, sobre las relaciones del ser humano con la naturaleza, sobre qué podría ser, en esas circunstancias, una ética ecológica y también sobre las políticas medioambientales más adecuadas.

Con el tiempo, las palabras sostenibilidad y desarrollo sostenible han ido apareciendo cada vez más reiteradamente en los estudios académico-científicos, en la agenda de los principales partidos políticos y en todas las propuestas normativas que tienen que ver con las políticas públicas, tanto cuando se trata de economía en sentido amplio como cuando se trata de medio ambiente, urbanismo, sanidad o educación. Pero, como suele ocurrir en estos casos, la palabra no siempre tiene detrás un concepto, ni siquiera aquel al que, vagamente, aludía la definición de G. H. Brundtland.

La ambigüedad del concepto o el uso de la palabra sin concepto, que diría Goethe, es uno de los motivos que obliga, también en este caso, a la reflexión filosófica. Así que está justificado preguntarse de qué hablamos en realidad cuando hablamos hoy de sostenibilidad o desarrollo sostenible.

Según el diccionario publicado hace unos pocos años por *Le Monde Diplomatique*, la sostenibilidad ecológica tiene en la actualidad dos acepciones diametralmente opuestas. Una, llamada débil, es la de los economistas neoclásicos del medio ambiente, que postula que el progreso técnico siempre podrá proporcionarnos las técnicas y productos para sustituir los recursos naturales agotados, a condición de que se invierta para producir el capital físico de reemplazo. La otra concepción de la sostenibilidad, a la que se suele llamar fuerte, se opone a la hipótesis de que siempre existe la posibilidad de sustitución entre los factores de producción, y adopta, por el contrario, la de la complementariedad. Dicha concepción corresponde mejor a una opción ecologista, pues apunta a transmitir a las generaciones futuras un stock de recursos no degradados y no agotados a fin de perpetuar las condiciones de vida.

La primera concepción pretende hacer frente a la crisis ecológica conformándose con internalizar las externalidades, ya sea mediante ecotasas, ya sea mediante un mercado de derechos de contaminación después de instaurar derechos de propiedad sobre los bienes comunes (es decir, después de privatizar estos). De ese modo, los mecanismos de mercado en peor situación son rescatados. La segunda concepción pretende preservar la condición de bien colectivo de la naturaleza y utilizar solo mecanismos económicos después de que la sociedad haya establecido normas al respecto. Con esa condición, la instau-

La sostenibilidad ecológica tiene en la actualidad dos acepciones diametralmente opuestas. Una, llamada débil, es la de los economistas neoclásicos del medio ambiente, que postula que el progreso técnico siempre podrá proporcionarnos las técnicas y productos para sustituir los recursos naturales agotados, a condición de que se invierta para producir el capital físico de reemplazo. La otra concepción de la sostenibilidad, a la que se suele llamar fuerte, se opone a la hipótesis de que siempre existe la posibilidad de sustitución entre los factores de producción, y adopta, por el contrario, la de la complementariedad

ración de tasas sobre la contaminación (como la tasa general sobre las actividades contaminantes) puede ayudar a corregir el comportamiento de las empresas y de los consumidores para hacer que tomen más en cuenta los costes ambientales (AA.VV., 2008: 325-326).

En líneas generales, los principios básicos, que concretan la ambigüedad de la definición de sostenibilidad dada en *Nuestro futuro común,* son consumir recursos no-renovables por debajo de su tasa de substitución; consumir recursos renovables por debajo de su tasa de renovación; verter residuos siempre en cantidades y composición asimilables por parte de los sistemas naturales; mantener la biodiversidad, y garantizar la equidad redistributiva de las plusvalías.

Se podría decir, por tanto, que, aunque no exclusivamente, la noción fuerte de sostenibilidad se ha ido elaborando en el marco de una filosofía crítica de la economía o, más propiamente, de una filosofía del economizar. Toda filosofía de la sostenibilidad digna de ese nombre compartirá:

– Que la sostenibilidad económica y medioambiental, para ser realmente tal, debe ir acompañada de la equidad. Se trataría, pues, de postular un desarrollo que englobe a todos los habitantes del planeta, que tenga en cuenta el consumo de recursos y la contaminación de todos ellos redistribuyendo a todos ellos las plusvalías. En este sentido, los límites del crecimiento y, por tanto, la inviabilidad de hacer crecer indefinidamente el PIB, resultan especialmente notorios cuando se considera que el consumo o la riqueza de algunos impiden el disfrute de la mayoría. Dicho de otra manera: el fin (bienestar) no justifica los medios (consumo de recursos naturales).
– Que el desarrollo sostenible exige cambios de mentalidad y de paradigma económico parecidos (aunque en otra dirección) a los producidos en su momento por la Revolución Industrial. De hecho, su consecución también se fundamenta en varios cambios notables de nominación: en la consideración de lo que llamamos eficacia, en lo relativo a la fiscalidad y en lo que hace a la gestión del territorio. La idea principal aquí es que los procesos productivos propios de los países industrializados han incrementado sus requerimientos energéticos y de materiales de forma que dicho incremento no guarda proporción con el tipo de bien o servicio que producen, siendo esta la razón del aumento de la ineficiencia del sistema económico existente. El problema es que de esta ineficiencia no suele quedar constancia contable, ya que los precios de las materias primas no reflejan los costes reales de su obtención, ni tampoco se contabiliza el coste de eliminarlas o reciclarlas. La sostenibilidad como objetivo aparece claramente en el horizonte cuando esta otra contabilidad se hace visible.
– Que el desarrollo sostenible exige: una reorientación de la tecnología hacia objetivos de eficiencia no ya genéricamente sino en el consumo de recursos; la reestructuración del sistema económico imperante para que el ahorro de recursos naturales sea rentable, y la gestión ambiental para hacer del territorio un valor natural (no mercantil) a conservar y no sometido a especulación. Reorientación de la tecnología, reestucturación del sistema económico y gestión ambiental serían los tres ejes fundamentales de la filosofía de la sostenibilidad en el plano socio-económico.

Así, pues, la filosofía de la sostenibilidad tiende a matizar la noción misma de desarrollo atendiendo, por una parte, a la compatibilidad del desarrollo económico con los ecosistemas y, por otra, tomando en consideración índices de bienestar que ya no quedan reducidos a lo que sea en un momento dado el PIB. Se entiende entonces que el desarrollo al que hay que aspirar no es un desarrollo cualquiera, sino un *desarrollo en equilibrio dinámico*, *autocentrado*, racionalmente *planificado* y, en la medida de lo posible, basado en la *biomímesis*, es decir, en la imitación de la economía natural de los ecosistemas, como ha argumentado Jorge Riechmann en su trilogía de la autocontención (Riechman, 2000; 2004; 2006).

Esta noción de sostenibilidad implica una reinserción de los sistemas humanos dentro de los sistemas naturales, pero también una ampliación de la noción de bienestar que incluya indicadores socioculturales como los ingresos medios de la población, la redistribución de la riqueza, el valor del trabajo doméstico, la adecuación de las tecnologías empleadas, la atención a la biodiversidad y el respeto de los ecosistemas en que se insertan las sociedades humanas.

Se puede considerar, pues, que la defensa de la sostenibilidad *en serio* implica una nueva filosofía de la economía en un doble sentido. Primero, porque introduce la compatibilidad medioambiental como variable sustantiva en la consideración del desarrollo económico, lo que equivale a propugnar una economía ecológicamente fundamentada. Y luego, porque problematiza varios de los supuestos (filosóficos, psicológicos, antropológicos) de la teoría económica estándar, que era, en lo esencial, una *crematística* basada en la maximización del beneficio individual, privado, a corto plazo.

Seguramente quien más ha profundizado entre nosotros en la aclaración de los conceptos de desarrollo sostenible y sostenibilidad y, por tanto, en la necesidad de una nueva filosofía de la economía, ha sido el economista José Manuel Naredo, uno de los pioneros de la economía ecológica en nuestro país.

Naredo advierte de la ambivalencia actual de los términos "sostenible" y "desarrollo" y mantiene que en el uso y abuso de la expresión "desarrollo sostenible" hay una ambigüedad *calculada*, la cual está en el origen de su generalizada aceptación tanto en los medios políticos como, más recientemente, en el ámbito de la teoría económica estándar. Muestra luego las razones ideológicas por las que esta expresión se ha impuesto a otras, por

ejemplo, a la de *ecodesarrollo*, sugerida en su momento por Ignacy Sachs como fórmula de compromiso entre las exigencias de desarrollo de los países del tercer mundo y la atención medioambientalista a la crisis ecológica global y a los desequilibrios medioambientales locales. Y concluye denunciando la retórica que conduce a la trivialización del concepto, tras denunciar que la crisis y desequilibrios de los que estamos hablando se han derivado precisamente del modelo de desarrollo industrialista.

Efectivamente: una reflexión crítica acerca de la sostenibilidad no puede ignorar ahora que el término se ha convertido en una especie de *deus ex machina* que en muchas ocasiones sirve para recubrir el retorno, en base a la ideología neoliberal, a una acepción de *desarrollo* muy próxima a lo que la economía estándar o neoclásica entendió por crecimiento sin más averiguaciones. Y en este sentido Naredo tiene razón cuando afirma que el uso trivial de la expresión "desarrollo sostenible" queda por detrás, en el ámbito del pensamiento económico, de lo que escribiera el liberal J. S. Mill, en 1848, en sus *Principios de Economía Política*, cuando, discutiendo con economistas contemporáneos suyos acerca del *estado estacionario,* declaraba que esto, o sea, el estado estacionario en equilibrio, sería "un adelanto muy considerable" en comparación con la situación existente (Naredo, 1997).

El reconocimiento de que es una imposibilidad material el que un sistema arregle internamente el deterioro ocasionado por su propio funcionamiento es una idea clave para hablar en serio de sostenibilidad en un mundo, como se dice, globalizado. Esta idea tiene implicaciones prácticas muy importantes para abordar algunos temas centrales de nuestro tiempo, como lo son, por ejemplo, el de la sostenibilidad de la zona amazónica o el tipo de medidas a adoptar por unos y otros países ante el deterioro de la capa de ozono, el efecto invernadero y el riesgo de cambio climático (cuestión que está, como se sabe, en el transfondo de los acuerdos de Kyoto). Pues no es solo que en esos temas economía, ecología y actuaciones políticas están interrelacionados; ocurre también que los arreglos que el sistema propone en un lado del planeta suelen transferir los males a otro lado[1].

Una línea posible para seguir concretando la compatibilidad entre desarrollo y sustentabilidad en ámbitos locales o parciales podría ser la introducción del indicador medioambiental que Mathias Wackernagel y William Rees han denominado "huella ecológica", buscando al mismo tiempo redefinir la noción de progreso y la autonomía y soberanía alimentarias. Se define huella ecológica como "el área de territorio ecológicamente productivo (cultivo, pastos, bosques o ecosistema acuático) necesario para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos producidos por una población definida con un nivel de vida específico indefinidamente, donde sea que se encuentre esta área".

La metodología propuesta por Wackernagel y Rees permite calcular numéricamente primero el déficit ecológico local y mostrar después cuándo una región no es autosuficiente porque consume más recursos de los que dispone. Esto último indicará, a su vez, que la comunidad de referencia se está apropiando de superficies más allá de su territorio, o bien que está hipotecando y haciendo uso de superficies de las futuras generaciones. El objetivo final de una sociedad sostenible tendría que ser el de disponer de una huella ecológica que no sobrepasara su capacidad de carga, y por tanto, que el déficit ecológico fuera cero. La comparación numérica del déficit ecológico por países y regiones del mundo y su cálculo anual son índices, ya bastante fiables, para concretar de qué desarrollo estamos hablando y valorar hasta qué punto las políticas que se autodenominan de desarrollo sostenible son mera retórica o realidad atendible (Wackernagel y Rees, 2001).

Algo parecido podríamos decir, siempre en el ámbito de la sostenibilidad parcial, de la ordenación ecológicamente fundada del territorio y, aún más concretamente, de la expresión ciudad

[1] Me he referido con más detalle a esto en Fernández Buey (2004).

sostenible, ampliamente utilizada en los últimos tiempos. Una ciudad sostenible, habitable, digna de humanos con conciencia ecológica y con conciencia socio-cultural, sería aquella que funcionara y evolucionara en el marco del nuevo sendero del desarrollo sostenible, o sea, que tuviera en cuenta huella y déficit ecológicos comparados con los territorios agrícolas y agro-industriales próximos y que cumpliera los criterios que nos han servido antes para tipificar la nueva filosofía de la sostenibilidad. La sostenibilidad de la ciudad empieza, consiguientemente, por reconsiderar su crecimiento, que no puede ser ilimitado, como intuía ya Engels, en su vejez, al reflexionar sobre el efecto combinado de la urbanización desordenada y de la contaminación urbana.

Si, como en el caso anterior, el cálculo numérico de huella y déficit ecológicos es lo que permite superar la genérica, y a veces particularista, defensa de la tierra, en el caso de la ciudad la clave para superar el patriotismo municipalista de la megaurbe está en la elaboración concreta de los indicadores adecuados para considerar qué es lo sostenible; indicadores que han de tener en cuenta tanto los aspectos ambientales (índices de contaminación, valoración de los sistemas de transporte y comunicación, existencia de zonas verdes, formas de eliminación de residuos, etc.) como aspectos estrictamente económicos y socio-culturales (pues no es lo mismo la ciudad mono-cultural que una ciudad multi-cultural).

Esta es precisamente la dirección que han ido tomando durante los últimos años las *Agendas 21* locales, a las que se ha referido en su comunicación Rafael Hernández del Águila y que se presentan razonablemente como instrumentos que pretenden al mismo tiempo educar a la ciudadanía y fomentar la participación de los de abajo en el diseño responsable del modelo territorial, económico, social y cultural de nuestras comunidades. Como ha escrito José Allende Landa, una ciudad sostenible es una ciudad amable, responsable, socialmente justa, ambientalmente atractiva, económicamente viable y culturalmente estimulante para las futuras generaciones (Allende, 2000; Hernández, 2003).

En los últimos años algunos autores (Serge Latouche, Vincent Cheynet, François Schneider, Paul Ariés, Mauro Bonaiuti) han vinculado la idea de sostenibilidad, en su acepción fuerte, a la noción de decrecimiento. Para los teóricos del decrecimiento, la economía sana o *decrecimiento sostenible* se basaría en el uso de energías renovables (solar, eólica y, en menor grado, biomasa o vegetal e hidráulica) y en una reducción drástica del actual consumo energético; de manera que la energía fósil que actualmente utilizamos quedaría reducida a usos de supervivencia o a usos médicos.

Esto supondría, entre otras cosas: la práctica desaparición del transporte aéreo y de los vehículos con motor de explosión, que serían sustituidos por la marina a vela, la bicicleta, el tren y la tracción animal; el fin de las grandes superficies comerciales, que serían sustituidas por comercios de proximidad y por los mercados; el fin de los productos manufacturados baratos de importación, que serían sustituidos por objetos producidos localmente; el fin de los embalajes actuales, sustituidos por contenedores reutilizables; el fin de la agricultura intensiva, sustituida por la agricultura tradicional de los campesinos; el paso a una alimentación mayormente vegetariana, que sustituiría a la alimentación cárnica.

En términos generales, todo esto tendría que representar un cambio de modelo económico, o sea, el paso a una economía de mercado controlada tanto por la política como por el consumidor. La economía de mercado controlada o regulada estaría basada en tres ejes:

a) Economía de mercado controlada para evitar todo fenómeno de concentración; lo que supondría el fin del sistema de franquicias y el fomento de un tipo de artesano y de comerciante que es propietario de su propio instrumento de trabajo y que

Una ciudad sostenible es una ciudad amable, responsable, socialmente justa, ambientalmente atractiva, económicamente viable y culturalmente estimulante para las futuras generaciones

decide sobre su propia actividad. Se trataría, pues, de una economía de pequeñas entidades y dimensiones, que, además, no generaría publicidad. Esto pasa a ser una conditio sine qua non para el descrecimiento sostenible.

b) La producción de equipos que necesita de inversión sería financiada por capitales mixtos, privados y públicos, también controlados desde el ámbito político.
c) La prohibición de privatizar los servicios públicos esenciales (acceso al agua, a la energía disponible, a la educación, a la cultura, a los transportes públicos, a la salud y a la seguridad de las personas).

Estos tres ejes estarían orientados hacia un comercio justo *real* para evitar la servidumbre, las nuevas formas de esclavitud y el neocolonialismo. En algunos casos se postula que el decrecimiento tendría que organizarse no solo para preservar el medio ambiente sino también para restaurar aquel mínimo de justicia social sin el cual el planeta está condenado a la explosión porque supervivencia social y supervivencia biológica están siempre interrelacionadas[2].

Reflexiones finales

Querría concluir esta reflexión con unas pocas preguntas, dudas y sugerencias que aparecen habitualmente en los debates y controversias actuales sobre sostenibilidad.

Una primera pregunta que suele aparecer en los debates sobre sostenibilidad se refiere a dónde poner los acentos: si en la crisis global y planetaria o en los desequilibrios medioambientales locales y regionales. ¿Se puede contestar a esta pregunta postulando, como suele hacerse, que hay que pensar globalmente y actuar localmente?

Una vez admitida la *dificultad* que representa actuar globalmente de una forma eficaz, y admitido también que el área de las actuaciones principales en ese sentido ha de ser el local o regional, queda, de todas maneras, una cuestión importante: hay que actuar globalmente porque la crisis ecológica tiene una dimensión planetaria, afecta al planeta Tierra en su conjunto, y todo indica que no será posible hacer frente a una crisis de esas características solo por superposición de actuaciones y medidas locales o regionales correctoras, llevadas a cabo en tales o cuales países determinados. En este sentido la crítica de las organizaciones ecologistas a los decepcionantes acuerdos alcanzados por la comunidad internacional en la última Conferencia de Copenhague, y en relación con las actuaciones derivadas de los Protocolos de Kyoto, parece más que justificada.

La respuesta a esta pregunta suscita a continuación una duda fundada y compartida: la enorme dificultad existente, por motivos económicos y políticos, de una actuación global y consensuada en el marco de la actual organización internacional. Sobre esta duda se podría decir que admitir la dificultad del asunto no implica, ni tiene por qué implicar, la imposibilidad de tal actuación. Podemos, efectivamente, actuar para mejorar la situación de tales o cuales ríos, lagos o ciudades de tales o cuales países determinados de acuerdo con los cálculos sobre la huella ecológica (y algo se viene haciendo en ese sentido durante las últimas décadas), pero la situación de la atmósfera, de los océanos, de los casquetes polares, etc., apunta a problemas que rebasan la actuación meramente local o regional, que afectan al conjunto del planeta como sistema ecológico y, por tanto, al conjunto de la Humanidad. Lo mismo se puede decir, por ejemplo, de la situación medioambiental (actual y previsible) de la zona amazónica, cuyo agravamiento no afecta solo a los países del área (Brasil, Venezuela, Bolivia, Perú, etc.) sino que, al ser esta un pulmón del planeta Tierra, afecta al todo medioambiental y al conjunto de sus habitantes.

La siguiente pregunta es: ¿existen organizaciones adecuadas para tal tarea? A eso se puede contestar: hay, desde los años setenta, organizaciones o foros in-

[2] Para más detalles sobre decrecimiento y sostenibilidad, cfr., F. Fernández Buey (2008).

ternacionales de carácter institucional y vinculados a las Naciones Unidas que actúan con esta orientación global: Estocolmo, Río, Kyoto, Copenhague, etc., son eventos representativos de este tipo de organización. Y hay, por otra parte, organizaciones no-gubernamentales con la misma orientación de fondo, aunque con otras propuestas, más o menos desde la misma fecha. Greenpeace es el ejemplo más conocido, pero no es el único.

Por consiguiente, el problema no es tanto de comprensión teórica del asunto cuanto de decisión sobre las actuaciones al respecto. Y en esto es de esperar que la batalla de ideas entre los partidarios de la sostenibilidad débil y los partidarios de la sostenibilidad en sentido fuerte continúe en el próximo futuro.

Teniendo esto en cuenta se puede contestar ya con un poco más de concreción a la pregunta inicial: habría que complementar las dos formas de actuación (local y global); lo que se discute en el mundo actual no es si es posible actuar globalmente. Eso se da por supuesto, ya que hay de hecho organizaciones que se dedican a ello; la discusión principal es, por tanto, acerca de la efectividad concreta de las organizaciones actualmente existentes con vocación de actuación global; y aunque sea individualmente, si hay voluntad, siempre se puede hacer algo en ese sentido. Para lo cual, lo primero que hay que pensar es qué puede ser mejor desde el punto de vista de la decisión y de la actuación correspondiente, si:

a) trabajar en el ámbito institucional aportando los conocimientos que cada cual tiene o puede tener;
b) trabajar en las organizaciones no-gubernamentales que existen ya a este respecto;
c) trabajar en la creación de una organización nueva y mejor que las existentes con esa misma intención;
d) no-trabajar (al menos colectivamente) en nada que tenga que ver con esto, por convicción de que no hay ni puede haber, ni, por tanto, habrá organización humana que pueda hacer frente a una crisis ecológica global.

Para combatir el pesimismo implicado en esta última opción y abrir el camino a la opción c) habría que empezar por elaborar una argumentación racional que hiciera frente al siguiente dilema: en la actualidad necesitamos conciencia de especie, pero la configuración de una conciencia de especie choca con lo que conocemos de la historia del género humano. ¿Cómo lograr, pues, la conciencia de especie? ¿Por la vía de los conflictos interculturales, por la vía de la educación o por la vía negativa del choque necesario, y previsiblemente traumático, con la naturaleza? Estas otras preguntas remiten a lo que tendrían que ser una antropología filosófica y una ética a la altura de los tiempos de la crisis ecológica global.

Y en esto el nuevo imperativo propuesto por Hans Jonas, en el marco de su ética de la responsabilidad, puede ayudar: «Un imperativo que se adecuara al nuevo tipo de acciones humanas y estuviera dirigido al nuevo tipo de sujetos de la acción diría algo así como: "Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra"; o, expresado negativamente: "No pongas en peligro las condiciones de la continuidad indefinida de la humanidad en la Tierra"; o, formulado una vez más positivamente: "Incluye en tu elección presente, como objeto también de tu querer, la futura integridad del hombre". El nuevo imperativo apela a un tipo de concordancia distinto del que está implicado en la célebre máxima kantiana: no [apela] a la concordancia del acto consigo mismo, sino a la concordancia de los efectos últimos con la continuidad de la actividad humana en el futuro.

Esto añade al cálculo moral el horizonte temporal que falta en la operación lógica instantánea del imperativo kantiano: si este último remite a un orden siempre presente de compatibilidad abstracta, nuestro imperativo remite a un futuro real previsible como dimensión abierta de nuestra responsabilidad» (Hans, 1994: 39-41).

Bibliografía

AA.VV. (2008): Primer diccionario altermundista. Buenos Aires: Capital Intelectual.

AA.VV. (1988): *Informe Brundtland, Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.

Allende Landa, J. (2000): *Medio ambiente, ordenación del territorio y sostenibilidad*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Fernández Buey, F. (2004): *Guía para una globalización alternativa*. Barcelona: Ediciones B.

— (2008): "¿Es el decrecimiento una utopía realizable?". *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 100, pp. 53-61.

hans, J. (1994): *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Hernández del Águila, R. (coord.) (2003): *La agenda 21 local de Granada: pensar y participar en la construcción de una ciudad más sostenible*. Granada: Ayuntamiento de Granada.

Naredo, J. M. (1997): "Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible", *La costrucción de la ciudad sostenible*, UPM, <*http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html*>.

Riechmann, J. (2000): *Un mundo vulnerable*. Madrid: La Catarata.

— (2004): *Gente que no quiere viajar a Marte*. Madrid: La Catarata.

— (2006): *Biomímesis*. Madrid: La Catarata.

Wackernagel, M. y Rees, W. (2001): *Nuestra huella ecológica. Reduciendo el impacto humano sobre la tierra*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.

Museos y medio ambiente: sostenibilidad cultural

Joan Rieradevall Pons
Universitat Autònoma de Barcelona
Jordi Oliver Solà
Ramon Farreny Gaya
Inèdit Innovació S.L.

Joan Rieradevall es doctor en Ciencias Químicas (Ingeniería Química, 1992) por la Universidad Autónoma de Barcelona, máster en Gestión Gerencial, 1990 (EADA) y diplomado en Ingeniería Ambiental (1981). Ha sido Premio Medio Ambiente, Departament Medi Ambient i Habitatge Generalitat de Catalunya (2006) y Premio Proyectos sostenibles de la Ciudad de Barcelona (2004). En la actualidad es profesor titular del Departamento de Ingeniería Química e investigador principal del grupo SosteniPrA del Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales (ICTA) de la Universidad Autónoma de Barcelona.

joan.rieradevall@uab.cat

Jordi Oliver Solà es doctor en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, a la que está vinculado como investigador del grupo de investigación en Sostenibilidad y Prevención Ambiental. Diplomado en Ecodiseño (Elisava/UPF-UAB), Ciudad y Territorio Sostenible (UPC) y Planeamiento Energético y Desarrollo Sostenible (Universidad de Oslo), es profesor colaborador en Elisava (UPF) y en numerosos cursos de máster y posgrado.

jordi@ineditinnova.com

Ramon Farreny Gaya es doctor en Ciencia y Tecnología Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, donde está vinculado como investigador del grupo Sostenibilidad y Prevención Ambiental (SosteniPrA). Premio Nacional de Fin de Carrera en Ciencias Ambientales por el Ministerio de Educación y Ciencia. Experto en Sistemas de Gestión Ambiental (Universidad de South Caroline y UAB), y Diplomado en Energía, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (Universidad de Oslo).

ramon@ineditinnova.com

Resumen: La incorporación de la sostenibilidad en los museos es reciente. De este modo, todavía un número reducido de museos integran la sostenibilidad no solo en su discurso museográfico, sino también en los propios equipamientos. Además, son pocos los estudios previos sobre los aspectos ambientales (consumo de recursos, generación de residues, etc.) en el ámbito museográfico. Esto contrasta con el importante rol que pueden tener los museos como plataforma de comunicación ambiental, capaz de informar y sensibilizar el público. La aplicación de herramientas de mejora ambiental, como la diagnosis ambiental y la ecología de servicios, permite cuantificar la demanda de recursos de los museos. Los resultados obtenidos hasta el momento en España indican que los consumos de agua y energía son muy heterogéneos, y en todo caso relevantes. Por este motivo, este artículo propone una serie de actuaciones de mejora ambiental en el contenido y el continente de los museos que permitirán disponer de unos museos más ecoeficientes y, a la vez, se conviertan en una excelente plataforma de comunicación sobre temas de sostenibilidad a la sociedad.

Palabras clave: Museos, Sostenibilidad, Energía, Agua, Diagnóstico Ambiental.

Abstract: The incorporation of sustainability in museums is recent. Thus, still a small number of museums have integrated sustainability not only in the museum's discourse but also in their own equipment. In addition, a few previous studies on the environmental aspects (resource consumption, waste generation) are available in this sector. This contrasts with the important role that museums can have as a communication platform with environmental purposes, able to inform and raise public awareness. The implementation of environmental improvement tools such as environmental diagnosis can be useful to quantify the resources' demand of museums. The results obtained so far in Spanish museums indicate that the water and energy consumption are very heterogeneous, but they are relevant. Therefore, this article proposes a series of actions for environmental improvement in the content and the infrastructure of the museum, which will allow museums to be more eco-efficient and also to become an excellent platform for communication on issues of sustainability in society.

Keywords: Museums, Sustainability, Energy, Water, Environmental diagnosis.

Introducción

En 1995, la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de las Naciones Unidas planteó la necesidad de alcanzar un compromiso entre cultura y desarrollo,


La Fàbrica
del Sol



Figura 2. Exposición *La Ciudad Sostenible* en el CCCB (Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona) (1998). Foto: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry. © Rueda *et al.* (1999).

Figura 1 (página anterior). Imagen del exterior de La Fábrica del Sol, centro de educación ambiental para la sostenibilidad y de replanteamiento de los actuales modelos productivos y de consumo. Foto: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry.

de la misma manera que la comisión Brundtland lo había hecho entre economía, medio ambiente y sociedad (WCED, 1987). A raíz de ello, se definió la "Sostenibilidad Cultural a partir del principio de equidad intergeneracional, aplicado a la gestión del capital cultural entendido como la cultura que hemos heredado de nuestros antepasados y antepasadas, y que legaremos a las próximas generaciones" (Generalitat de Catalunya, 2006).

Los servicios culturales cada vez tienen más peso en el sector servicios, principal actividad económica en España, así como en las demás economías occidentales. Además, según una investigación realizada en 2002 a nivel internacional en 91 ciudades europeas, las industrias culturales no lucrativas (museos, compañías de teatro, orquestas, compañías de danza y consejos de arte) representan una fuente sustancial de ingresos económicos, que generaron un total de 134 billones de dólares en el transcurso de un año, y un total de 4,85 millones de puestos de trabajo a tiempo completo (Rish, 2005).

Existe una gran diversidad de servicios culturales, tales como centros cívicos, teatros, cines, ferias, museos, etc. De entre estos, este artículo se centra en los museos, que son una tipología de servicio cultural consolidada y extensamente implantada en todo el mundo. Se entiende por museo "un establecimiento permanente administrado en interés general con el fin de conservar, estudiar, poner en evidencia por diversos medios y, esencialmente, exponer al público para su deleite y educación, un conjunto de elementos de valor cultural: colecciones de objetos de interés artístico, histórico, científico y técnico, así como jardines botánicos y zoológicos, y acuarios" (UNESCO, 1960).

La incorporación de la sostenibilidad en los museos

Sostenibilidad del entorno expositivo. Contenido

La idea formalizada de desarrollo sostenible en el campo de la cultura es reciente, de finales de los años noventa, aunque la preocupación de los museos hacia el hombre y su entorno ya se había iniciado en los setenta, mediante los ecomuseos (aunque desde una visión museográfica y no de mejora ambiental de sus infraestructuras). Los ecomuseos, de origen francés, se consideran el paso previo a la vinculación de los museos con la sostenibilidad, de hecho, son museos etnológicos focalizados en la relación hombre-entorno en sus espacios expositivos.

Actualmente se puede afirmar que el concepto de sostenibilidad a escala teórica y filosófica ya está presente en el discurso museográfico. Sin embargo, se ha constatado que existe un número reducido de museos que integran la sostenibilidad no solo en su discurso museográfico, sino también en los propios equipamientos que constituyen el museo.

Renée Huard articuló la primera visión paradigmática de un nuevo método de exposición en 1991, durante la creación de la *Biosphère* (antiguo pabellón de Estados Unidos en la Expo 67, Montreal). Esta exposición fue pionera en hacer de la sostenibilidad el sujeto y objeto de sus actuaciones (Giroux, 2008). Esta visión ecológica se convirtió en un modelo a seguir por los administradores de los museos más preocupados por los aspectos ambientales.

En España citaremos los ejemplos de exposiciones temporales en temas de sostenibilidad en las que nuestro grupo de investigación ha colaborado en los últimos 15 años. Entre estos, destacan *Homo Ecologicus para una cultura de la sostenibilidad* (1996) en la Fundación Miró de Barcelona (fig. 5) o *La Ciudad Sostenible* en el CCCB (Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona) (Rueda *et al.,* 1998) (fig. 2). En la primera década del siglo XXI las exposiciones se desarrollaron no solo en el montaje, sino también en los objetos expositivos fabricados con productos respetuosos con el medio ambiente. Ejemplos de ello son las exposiciones de ecoproductos en general como *Del Diseño al Ecodiseño* (2002) en el Museo de Artes Decorativas de Barcelona (HUB) (fig. 3), o la exposición de ecoproductos urbanos en *Ecodiseño. 6 proyectos de mobiliario*



Figura 3. Exposición *Del Diseño al Ecodiseño* en el Museo de Artes Decorativas de Barcelona (HUB) (2002). Foto: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry.



Figura 4. Exposición *Ecodiseño. 6 proyectos de mobiliario urbano sostenible* en Cosmo Caixa de Barcelona y Alcobendas (2008-2009). Foto: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry. © Fundación "la Caixa" (2007).



Figura 5. Exposición *Homo Ecologicus para una cultura de la sostenibilidad* en la Fundación Miró de Barcelona (1996). Foto: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry. © Pibernat *et al.* (1996).

urbano sostenible (2008-2009) en Cosmo Caixa Barcelona y Alcobendas (fig. 4).

Sostenibilidad en el edificio. Continente

Por otro lado, algunos museos integran además la sostenibilidad no solo en el contenido expositivo, sino también en el propio continente. Un ejemplo de museo que integra la sostenibilidad desde su diseño inicial es la *California Academy of Sciences*, abierta al público en 2008, donde se observa la conjugación entre cultura y sostenibilidad en términos energéticos y materiales, integrándose armónicamente con la biodiversidad y contribuyendo lo menos posible al calentamiento global (Miller, 2008). Otro ejemplo es la antigua fábrica textil Gibson Mill (Reino Unido), construida al inicio del siglo XIX, y renovada a partir de los años cincuenta con la implantación de estrategias de mejora ambiental (energías renovables, la eficiencia en el uso de la energía y el agua, la utilización de recursos locales, el ahorro y el reciclaje, y el transporte verde), por el que ha recibido prestigiosos premios (Dulas, 2009).

En Barcelona cabe destacar el ejemplo de La Fábrica del Sol, en la que la propia estructura y los servicios del edificio son el montaje expositivo (cubierta fotovoltaica, aljibe para pluviales, sistemas de ahorro de agua, energía y gestión de residuos, etc.) (fig. 1).

No obstante, como ya se apuntaba, la preocupación por la sostenibilidad tanto en el contenido del museo como en el continente, no es todavía habitual. Tal como expone la Museum Association (2008) del Reino Unido, en su documento de debate *Sustainability and Museums. Your chance to make a difference*, pocos museos gestionan sus infraestructuras y desarrollan su discurso museográfico en términos de sostenibilidad.

Por este motivo, no existen muchos estudios previos sobre los aspectos ambientales, integrados en la actividad y gestión museográfica. Una posible explicación de esta falta de datos ambientales y de este inicio reciente de la transición a la sostenibilidad en los servicios culturales, sería que, tradicionalmente, las políticas energéticas e hídricas han focalizado sus esfuerzos en los sectores industrial, transportes y doméstico, por lo que se ha prestado poca atención al sector servicios (Farreny *et al.*, 2008), aunque su contribución a la economía es de un 70% del PIB en los países más desarrollados (Banco Mundial, 2006).

Como consecuencia de ello, se ha constatado una escasa percepción social del impacto ambiental generado por el sector servicios, considerándolo como bajo y poco consumidor de recursos. Además, se ha comprobado una falta de enfoques y sistemas de medida de la responsabilidad ambiental de los servicios (Graedel, 1997).

El camino de los museos hacia la sostenibilidad

Los museos deberían orientarse hacia la sostenibilidad para prestar sus servicios a todos los miembros de una comunidad sin poner en peligro la viabilidad de sus entornos naturales, artificiales y sociales. Para conseguir este objetivo deben minimizar el uso de recursos (prevención y reciclaje de materiales de los montajes expositivos, reducción del consumo de energía y agua en sus instalaciones, etc.) y la generación de emisiones contaminantes (aguas residuales, contaminación atmosférica, generación de residuos), además de la integración de los aspectos ambientales en los temas de comunicación. De hecho, este es uno de los principios del programa de trabajo para la sos-

Figura 6. Diagrama del metabolismo de un museo, considerando los vectores energía y agua (a partir del de Farreny et al., 2012). Diagrama: J. Rieradevall, J. Oliver y R. Farrenry



tenibilidad de la Asociación de Museos del Reino Unido: "Hacer el mejor uso de la energía y de otros recursos naturales y minimizar los residuos, fijando objetivos y monitorizando el progreso hacia ellos" (Museums Association, 2008).

Los museos como servicios generan bienestar, y proporcionan información, formación, y tienen un impacto muy importante a través de la sensibilización y la investigación. Por este motivo, los museos gozan de una percepción social positiva. Además, tienen la posibilidad de comunicar los aspectos ambientales relacionados con su funcionamiento y deben ser coherentes con ello. En este sentido, los museos presentan casos de especial interés ya que constituyen una excelente plataforma de comunicación ambiental dado el gran número de miles de edificios en el mundo, y son visitados por miles de millones de personas (Papadopoulus, 2003).

A fin de que estos servicios sean más sostenibles es necesario conocer, en primer lugar, su impacto ambiental aislado e integrado en su entorno y, en segundo lugar, proponer y aplicar acciones de mejora. Para ello, es necesario analizar ambientalmente y de forma detallada el sistema museo, para entender su metabolismo y ver cuáles son las potenciales variables que pueden incidir en los consumos energético e hídrico, y en sus emisiones. El estudio del metabolismo consiste en evaluar y cuantificar los flujos de entradas y salidas de recursos (agua, energía, materiales, etc.) del sistema, con el fin de entender su funcionamiento (fig. 6).

Esto se puede llevar a cabo gracias a un conjunto de herramientas de mejora ambiental, entre las que destacaríamos la diagnosis ambiental y la ecología de servicios. La primera consiste en elaborar un análisis integrado de la situación ambiental de un servicio con el objetivo final de detectar los aspectos más problemáticos en los cuales es necesario focalizar las estrategias de mejora ambiental. La ecología de servicios pretende gestionar las actividades de un servicio de forma integrada con otros servicios para minimizar su repercusión sobre el medio ambiente. La siguiente sección presenta algunos datos disponibles sobre el metabolismo de los museos y su impacto ambiental.

El impacto ambiental de los museos

Entre los pocos estudios ambientales sobre museos en Europa, destaca el trabajo de Zannis *et al.* (2006), que aborda la eficiencia energética de ocho museos en funcionamiento (de nueva edificación o ya existentes) de todo el continente. En él se describen medidas para reducir el consumo energético de los edificios y mejorar las condiciones de microclima y de confort. Estas se pueden dividir en cuatro categorías principales: la mejora del microclima, la mejora de la piel del edificio, los sistemas energéticos y la aplicación de diversas estrategias de control, demostrando que, con la adopción de técnicas de eficiencia energética en los museos, es posible reducir significativamente el consumo de energía (con unos ahorros resultantes de entre el 39% al 77%) respetando, al mismo tiempo, los requisitos de los espacios de exposición y las condiciones de confort de los visitantes. Otro ejemplo de minimización de los impactos en museos se encuentra en el Museo de Historia Natural de Wandsworth (Reino Unido), cuyas emisiones actuales de CO_2 están por debajo de los niveles del año 2000 (Museums Association, 2008).

A nivel español, los escasos datos de calidad disponibles consisten en las investigaciones realizadas por el grupo en prevención y sostenibilidad ambiental (SosteniPrA) de la Universidad Autónoma de Barcelona. Este grupo de investigación tiene amplia experiencia en el análisis y diagnóstico ambiental de sistemas de servicios, entre ellos, de museos. Entre estos trabajos, destaca el diagnóstico ambiental del Parque de Montjuïc (Barcelona). Este parque de servicios tiene una superficie de unas 450 hectáreas, anualmente recibe unos 15 millones de visitantes, y entre sus servicios los de tipo cultural tienen un peso relevante (el parque incluye un total de diez museos de entre un conjunto de 79 edificios de servicios (Núñez *et al.*, 2009; Oliver-Solà *et al.*, 2007). Además, en estos momentos el grupo está trabajando en el estudio del metabolismo (consumo de energía y agua, y emisiones de gases de efecto invernadero) de una serie de 28 museos de la provincia de Barcelona, con el fin de entender qué variables (superficie, número de visitas, antigüedad del edificio, tipología de museo –ciencias, historia, arte–, horarios de apertura, condiciones climáticas) afectan a su metabolismo.

En el estudio de los flujos de energía del Parque de Montjuïc (Oliver-Solà *et al.*, 2007), se consideraron tres flujos antropogénicos: los asociados a los jardines, a la iluminación de la calle y los edificios de servicios. Se detectó la importancia ambiental de los servicios culturales, ya que un 25% del consumo total de energía en el Parque de Montjuïc está asociado a los servicios culturales. Una aportación del estudio es que el consumo de recursos en este tipo de servicios culturales no es homogéneo, al detectar diferencias relevantes de consumo energético entre los diferentes museos, tanto en datos por visita como por unidad de superficie: de 0,35 a 28,89 kWh/visita y de 10,02 a 825,61 kWh/m²/año, con una ratio de variación de 1-83 para el consumo de energía/visita, y una ratio de variación de 1-82 para el consumo de energía/m²/año.

En cuanto al análisis del flujo de agua del Parque de Montjuïc (Núñez *et al.,* 2009) se consideraron tres flujos antropogénicos: parques y jardines, fuentes públicas y ornamentales, y edificios. Esto permitió detectar que la mayoría de agua consumida por los servicios es agua potable (97,5%). El consumo de agua por visita en los servicios culturales es relativamente menor comparado con el resto de tipologías de servicios (educación, deportes, etc.) con una media de 16 l/visita en el global de los servicios culturales (museos y teatros). Además, se constató que el consumo en museos es muy parecido al de otros servicios culturales, con unos 17 l/visita. En servicios culturales se observó que la variabilidad en el consumo anual es elevada. De este modo, algunos centros consumían hasta 145 veces más agua que otros.

Finalmente, el análisis de 28 museos de la provincia de Barcelona indica valores de consumo de energía y de agua del mismo orden de magnitud que los obtenidos en el Parque de Montjuïc.

Los museos tienen la posibilidad de comunicar los aspectos ambientales relacionados con su funcionamiento y deben ser coherentes con ello. En este sentido, los museos presentan casos de especial interés ya que constituyen una excelente plataforma de comunicación ambiental

Además, este análisis ofrece datos de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas al consumo energético en los museos. Los resultados indican que las emisiones de dióxido de carbono (gas de efecto invernadero) son muy heterogéneas entre los distintos museos estudiados, siendo la electricidad la que supone la mayor carga ambiental. Estas emisiones ascienden, como media, en un total de 2,34 kg de CO_2 equivalente por visita. Por lo tanto, el impacto ambiental de los museos es relevante en la lucha contra el cambio climático.

A modo de síntesis, se puede afirmar que los museos son sistemas que tienen un consumo de recursos (energía, agua) relevante y que, por lo tanto, requieren la atención de las políticas ambientales en aras de avanzar hacia la sostenibilidad cultural. Por ello, es necesario estudiar y tomar conciencia de los flujos de recursos asociados a las actividades museísticas con el fin de minimizar la demanda de recursos y la generación de emisiones (sólidas, líquidas, gases). Además, es necesario implementar estrategias de mejora ambiental para reducir la huella ecológica de los museos. En la siguiente sección se describe una serie de propuestas de mejora que pueden contribuir a este fin.

Propuestas para una mejora ambiental de las infraestructuras y los servicios de los museos

En este apartado se contemplan desde acciones simples como la adaptación de equipos de ahorro en los dispositivos de consumo de agua (grifos, lavabos…), la instalación de bombillas más eficientes y durables, o la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones (sectorialización energética, domótica, regulación de los sistemas de refrigeración y calefacción, etc.), a acciones más complejas en museos nuevos o en acciones de rehabilitación integral consistentes en la captación de aguas pluviales en las cubiertas y de su reutilización para uso interno o en otros servicios próximos, o en la aplicación de energía solar fotovoltaica en las cubiertas de los edificios entre otras.

Medidas generales

– Realización de auditorías ambientales de los museos para conocer los aspectos ambientales (energía, agua, residuos, etc.) más relevantes.
– Impulso de la compra verde de los servicios administrativos de los museos (papel y tóner reciclados, equipos informáticos eficientes, material de laboratorio de los museos, etc.). Para ello, existen diversas guías para la compra verde (por ejemplo, Rieradevall *et al.*, 2006, Bala *et al.*, 2006).
– Ambientalización de los concursos de subcontratación de servicios de limpieza, restauración, mantenimiento de edificios, jardinería, gestión de residuos, de electricidad con la contratación de electricidad de origen 100% renovable, etc.

Vector energía

Mejoras en la gestión

– Auditorías energéticas.
– Contratación de electricidad de origen 100% renovable.
– Gestión de los espacios teniendo en cuenta la luz natural.
– Información ambiental a los usuarios/técnicos sobre ahorro de energía.

Mejoras en infraestructuras y montajes expositivos

– Instalación de bombillas más eficientes y durables.
– Mejora de la eficiencia energética de las instalaciones (sectorización energética, domótica, regulación de los sistemas de refrigeración y calefacción, etc.).
– Energía solar fotovoltaica.

Vector agua

Mejoras en la gestión

– Auditoría de los consumos de agua en el museo.
– Aspectos de ahorro de agua en los requerimientos de contratación de servicios.
– Información ambiental a los usuarios/técnicos sobre ahorro de agua.

Mejoras en infraestructuras

– Obras de captación de aguas pluviales en las cubiertas y de su reutilización para uso interno (infraestructuras o parques) o para su uso en otros centros de servicios próximos.
– Aplicación de equipos de ahorro en los dispositivos de consumo de agua (grifos, lavabos, etc.).

Vector residuos

Mejoras en el diseño de las exposiciones para prevenir la generación de residuos

– Requerimiento de aspectos ambientales en los pliegos de contratación de las empresas de diseño de exposiciones (Rieradevall *et al.*, 2006).
– Aplicación de materiales menos impactantes en el montaje de exposiciones:
  • Reducir peso de los materiales.
  • Aplicar componentes monomateriales para facilitar el reciclaje. No utilizar montajes con elementos multicapa, lo cual dificulta la gestión de los residuos.
  • Evitar materiales tóxicos. Utilizar pinturas y barnices con ecoetiqueta ecológica.
  • Utilizar materiales reciclados, reciclables o fabricados con recursos renovables.
– Aplicación de criterios que faciliten el montaje y el desmontaje de las exposiciones:
  • Componentes modulares y plegables.
  • Uniones separables y reversibles.
  • Reducir los puntos de unión.
  • Utilizar piezas estándar.
– Minimización del impacto de la limpieza de la exposición:
  • Estructuras y formas que faciliten su limpieza.
  • Aplicar productos de limpieza no tóxicos y peligrosos.
– Reutilización de componentes de los montajes expositivos:
  • Estructuras reutilizables. Materiales derivados de la madera.
  • Embalajes reutilizables. Minimizar los de un solo uso.

Todas estas actuaciones de mejora ambiental en el contenido y el continente de los museos permitirán disponer de unos museos más ecoeficientes y, a la vez, se convertirán en una excelente plataforma de comunicación sobre temas de sostenibilidad a la sociedad.

Bibliografía

Bala, A., Muñoz, P., Rieradevall, J., y Ysern, P. (2006): "Greening suppliers in a center of education and research: the Universitat Autònoma de Barcelona", *Journal of cleaner production*, 16, pp. 1.610-1.619.

Banco Mundial (2006): *World Development Indicators*. Disponible en, <*http://devdata.worldbank.org/wdi2006/contents/Section4.html*>.

Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (1995): *Nuestra diversidad creativa: UNESCO*, <*http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=22431&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html*>.

Dulas (2009): *Gibson Mill multi-technology installation: Feasibility study & installation of hydro, biomass and solar technologies for the National Trust*. Disponible en, <*http://www.dulas.org.uk/*>.

Farreny, R., Gabarrell, X. y Rieradevall, J. (2008): "Energy intensity and greenhouse gas emission of a purchase in the retail park service sector: An integrative approach", *Energy policy*, 36, pp. 1.957-1.968.

Farreny, R.; Oliver-Solà, J.; Escuder-Bonilla, S.; Roca-Martí, M.; Sevigné, E.; Gabarrell, X. y Rieradevall, J. (2012): "The metabolism of cultural services. Energy and water flows in museums", *Energy and buildings*, 47, pp. 98-106, <*http://dx.doi.org/10.1016/j.enbuild.2011.11.050*>.

Fundación "La Caixa" (2007): *Ecodiseño. 6 proyectos de mobiliario urbano sostenible*. Barcelona: Fundación "La Caixa".

Generalitat de Catalunya (2006): *Cultura i Sostenibilitat, <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGCC/Serveis/catala%20pps.pdf>*.

Giroux, P. (2008): "Shifting outlooks: sustainability and exhibition museums", *Musées*, pp. 58-63. Disponible en, <*http://www.ideum.ca/*>.

Graedel, T. E. (1997): "Life-Cycle Assessment in the Service Industries", *Journal of Industrial Ecology*, 1(4), pp. 57-70.

Miller, G. (2008): "California Academy Practices What It Preaches About Sustainable Living", *Science* 321, pp. 1616-1617.

Museums Association (2008): *Sustainability and museums: Your chance to make a difference*. Disponible en, <*http://www.museumsassociation.org/*>.

Nuñez, M.; Oliver-Solà, J., Rieradevall, J. y Gabarrell, X. (2009): "Water management in integrated service systems: accounting for water flows in urban areas", *Water resources management*, 24 (8), pp. 1.583-1.604.

Oliver-Solà, J.; Nuñez, M.; Gabarrell, X.; Boada, M., y Rieradevall, J. (2007): "Service Sector Metabolism: Accounting for Energy Impacts of the Montjuïc Urban Park in Barcelona", *Journal of Industrial Ecology*, 11, pp. 83-98.

Papadopoulus, A. M.; Avgelis, A. y Santamouris, M. (2003): "Energy study of a medieval tower, restored as a museum", *Energy and Buildings,* 35, pp. 951-961.

Pibernat, O.; Manzini, E.; Rieradevall, J.; Folch, R.; Margalef, R.; Capella, J. y Larrea, Q. (1996): *Homo ecologicus per una cultura de la sostenibilitat*. Barcelona: KRTU Generalitat de Catalunya.

Rieradevall, J.; Bala, A.; Muñoz, P. y Ysern, P. (2006): *Guías de compra verde en la Universidad. Material de laboratorio*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

Rieradevall, J.; Jódar, S.; Núñez, M.; Chiva, P.; Vidal, M. y Marco, E. (2006): *Guía de prevención y de reciclaje de los residuos de las ferias de Cataluña*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Rish Lerner, E. M. (2005): *El valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable*. Barcelona: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 26. Accessible en, <*http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/Desarrollo_urbano_sustentable.pdf*>.

Rueda, S.; Rieradevall, J.; Domènech, X.; Closes, D. y Reales, Ll. (1998): *La Ciudad Sostenible*. Barcelona: CCCB, Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona.

Unesco (1960): *Recommendation Concerning the most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone*. Disponible en, <*http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13063&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html*>.

vv.aa. (2007): *Ecodiseño. 6 proyetos de mobiliario urbano sostenible*. Catálogo de la exposición. Barcelona: Fundación "La Caixa".

Wced, World Commission on Environment and Development (1987): *Our common future*. Disponible en, <*http://www.un-documents.net/wced-ocf.html*>.

Zannis, G.; Santamouris, M.; Geros, V.; Karatasou, S.; Pavlou, K. y Assimakopoulos, M. N. (2006): "Energy efficiency in retrofitted and new museum buildings in Europe", *International Journal of Sustainable Energy,* 25(3), pp. 199-213.

La aparición del concepto de sostenibilidad en el ámbito de los museos de Europa

Posibles directrices para la evolución de los museos como organizaciones sostenibles

Massimo Negri
European Museum Academy
Italia

Massimo Negri es director de la Academia Europea de Museos (European Museum Academy), fundador y director científico del Máster Ejecutivo de Museología Europea de la Universidad IULM de Milán, profesor de Arqueología en la Universidad de Padua, y director científico de Genus Bononiae-Musei nella cittá, recorrido cultural y museístico de la ciudad de Bolonia. Ha sido durante diez años director del Foro Europeo de Museos y miembro del jurado del premio al Museo Europeo del año, y del galardón Museo Europeo del Consejo de Europa desde 1983 hasta 2009. Asimismo, formó parte del Comité Ejecutivo de la Fundación Biblioteca Digital Europea, que gestiona el portal europeo EUROPEANA.

director@europeanmuseumacademy.eu

Resumen: Este artículo comienza con un breve apunte sobre la relevancia de la noción de sostenibilidad en los museos europeos, cuya importancia no ha dejado de aumentar en las últimas décadas en un contexto caracterizado por tres elementos cruciales: la crisis financiera global, el cambio climático y el crecimiento ilimitado de los museos en todo el mundo, especialmente en nuestro continente. Tras un vistazo rápido a varios de los documentos que han agitado el debate sobre el desarrollo sostenible en los museos, el autor expone algunos datos sobre su crecimiento cuantitativo, constante en Europa desde los años setenta, y sobre los costes de algunas exposiciones. Las cifras dan una idea del nivel de las inversiones en esta área, tan típica de la labor de los museos, durante este largo periodo de expansión, y se pregunta si no estamos llegando a la última etapa de una fase de desarrollo que ha durado casi medio siglo. Una vez planteado el amplio abanico de significados otorgados al concepto de sostenibilidad en la actualidad, que van más allá de la noción de ahorro energético y abrazan la idea de "museo verde" –además de la visión de un museo sostenible tanto a nivel financiero como social (lo que no tiene porqué ir vinculado a la instalación de este tipo de museos, al menos a corto plazo)–, el artículo trata de visualizar algunas de las tendencias que pueden surgir en el futuro próximo en la conceptualización y gestión de los museos para afrontar el objetivo de la sostenibilidad.

Palabras clave: Sostenibilidad, Museos, Europa, Crisis, Gestión.

Abstract: This article starts dealing in short with the emerging of the notion of sustainability in the European museums' world in the last few decades in a context characterized by three crucial elements: the financial global crisis, the climate change, the unlimited growth of museums all over the world and especially in our continent. After a short overview of some of the documents which have implemented the debate on sustainable development for museums,the author illustrates some data concerning the constant quantitative growth of museums in Europe since the '70s as well as some of the exhibition costs which give an idea of the level of capital investment in this area so typical of the museum work during this long period of expansion, wondering if we are facing the final stage of a development phase which has been lasting for almost half a century. Once stressed the wider scope of the concept of sustainability in current times, which goes far beyond the notion of energy saving and embraces the idea of "green museum" as well as the vision of a museum financially and socially sustainable (which not necessa-

rily goes together with the installation of a green museum, at least in the short run), the article tries to envisage some of the trends that could emerge in the next future in the museum conceptualization and management in order to fulfil its vision of sustainability.

Keywords: Sustainability, Museums, Europe, Crisis, Management.

Ha pasado casi un cuarto de siglo desde que Brund Brundtland, el Primer Ministro noruego, formulara en 1987 la que se ha convertido probablemente en la definición más aceptada del término "sostenibilidad", publicada en el documento de la entonces llamada Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en *Nuestro futuro común* (1987): "El desarrollo sostenible es aquel que logra satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

En las décadas siguientes, la definición de sostenibilidad se ha ampliado mucho, dando lugar a numerosas publicaciones que han hecho creer a la opinión pública que existe una equivalencia sustancial entre la sostenibilidad y el medio ambiente. El impacto de la crisis financiera mundial ha rectificado este punto de vista, evidenciando de manera despiadada que el concepto de sostenibilidad, en efecto, está relacionado con el medio ambiente, pero que también comprende necesariamente otras cuestiones como la sostenibilidad financiera, la social (entendida como el conjunto de las relaciones sociales en el contexto de una organización), la calidad del servicio prestado y los resultados más o menos tangibles del proceso de producción (en el caso de una actividad industrial o manufactura).

La idea de un desarrollo compatible frente a la protección de los valores ambientales desveló un conjunto de agudas contradicciones entre los costes y los beneficios a corto plazo –más que a largo plazo– y planteó la cuestión de la "sostenibilidad financiera de la sostenibilidad ambiental", logrando en contadas ocasiones el desarrollo de una política equilibrada (basta con pensar en los debates sobre los costes y los beneficios de las energías renovables, que siguen abiertos prácticamente en cada país europeo). De manera aún más radical, la crisis financiera global ha puesto en discusión el sustantivo junto al que se emparejaba el adjetivo "sostenible" en la formulación del 1987. Es decir, se está cuestionando la idea misma de desarrollo y de crecimiento continuo, lo que ha generado nuevas propuestas relativamente inéditas sobre la "reducción productiva" y sus posibles ventajas en términos de desarrollo social y calidad de vida. Ciertamente, no estamos ante un debate desconocido: en casi todas las economías del planeta se ha debatido intensa y continuadamente acerca de la compatibilidad de los modelos de desarrollo –incluso de los sostenibles– con el medio ambiente desde un punto de visto ético o desde una perspectiva "alternativa" al capitalismo dominante. Estos debates se han intensificado especialmente desde la desaparición del único modelo de desarrollo "alternativo" puesto en práctica desde que el capitalismo es capitalismo: el socialismo real (aunque si tenemos en cuenta los desastrosos resultados, el término "desarrollo" está fuera de lugar).

Como si esto no fuera suficiente, un tercer elemento ha entrado en juego: el cambio climático. Sea cual sea la dimensión real de la relación entre el comportamiento humano y el cambio climático (un tema muy polémico sin resultados concluyentes), es un hecho que el cambio climático tiene un impacto significativo sobre el patrimonio cultural en general. Esto resulta evidente en el caso de las catástrofes naturales, lo que explica el aumento de estudios, medidas reglamentarias y acciones formativas dirigidas al personal de las organizaciones culturales en todos los países europeos, con la intención de estimular la consolidación de una cultura de gestión de riesgos, tanto en las propiedades de "bienes inmuebles" como en las de "bienes raíces", entre los cuales se incluyen las colecciones museológicas.

El cambio climático puede provocar daños irreversibles en los recursos patrimoniales culturales, e incluso su desaparición, como consecuencia de su fragilidad y antigüedad

Todo ello sin olvidar que nuestra sociedad ya sufre las consecuencias del cambio climático en el día a día.

El documento final de la Iniciativa de Programación Conjunta (JPI) de la Unión Europea *Patrimonio cultural, cambio climático y seguridad*, publicado el 4 de noviembre de 2009, afirma al respecto: "Para la mayor parte de los ciudadanos europeos, los recursos patrimoniales culturales son únicos e irremplazables (...) El cambio climático puede provocar daños irreversibles en los recursos patrimoniales culturales, e incluso su desaparición, como consecuencia de su fragilidad y antigüedad (…) Según cómo se conserve este patrimonio cultural se puede mitigar el cambio climático (con un gasto de energía austero, materiales sostenibles y un diseño eficiente). Esto a su vez abre nuevas vías a medidas paliativas aplicables en todos los sectores, desde la construcción al transporte, pasando por la revisión de las antiguas prácticas y tradiciones". Este mismo documento subraya la importancia de las relaciones entre la protección del patrimonio cultural y los usos culturales que les da la sociedad, y que originan lo que se define como "el desafío de la transformación del patrimonio cultural". "La futura relación entre el *patrimonio cultural* y su significado, historia, valor, trascendencia, composición, conservación y uso, es una cuestión vinculada a las sociedades. Son estas las que conducirán al patrimonio cultural con más firmeza obligadas por el cambio medioambiental, ya que son las propias comunidades las que habrán de tomar decisiones tanto culturales como económicas para decidir *qué deben salvar y qué deben sacrificar*". La cursiva es mía, y quiere llamar la atención sobre un problema específicamente museístico, del que hablaremos más adelante: la cuestión del crecimiento ilimitado de las colecciones en un contexto donde el desarrollo sostenible de las organizaciones museológicas es posible.

Los tres principales problemas contemporáneos, que involucran al mismo tiempo a individuos y organizaciones, son circunstanciales, característicos de la primera década del siglo XXI: el desarrollo sostenible, la crisis financiera mundial y el cambio climático (a los que se podría añadir la reflexión sobre la inestabilidad política mundial, que no pertenece a nuestra argumentación de hoy, aunque tendrá inevitablemente consecuencias enormes también en el ámbito museológico. Sería suficiente con pensar en las pillerías cometidas en algunos museos importantes de Oriente Medio durante las recientes revoluciones políticas o conflictos militares). Hay que decir también que, hasta hace poco tiempo, el ámbito de los museos en general ha permanecido bastante alejado de estos temas. Sin embargo, un caso destacado de previsión fue el que hace diez años puso en marcha Museum Australia, que en 2003 publicó un conjunto de directrices para la elaboración de políticas y prácticas que aseguraran un futuro sostenible a los museos y a las galerías australianas bajo el título *Museos y sostenibilidad* (documento aprobado por el Consejo Nacional de Museos de Australia el 26 de febrero de 2003 sobre la base de un acuerdo colectivo de 2001) en el que se subrayaban especialmente tres aspectos del papel de los museos en este campo: la función educativa dentro de la sociedad civil que contribuya a un mayor compromiso personal y colectivo en el ámbito de la sostenibilidad; la capacidad de las organizaciones-museos de servir como un modelo virtuoso de comportamiento, tanto en la gestión de los recursos como en la elaboración de políticas específicas enfocadas al desarrollo sostenible, y la responsabilidad del museo en la gestión y conservación de las colecciones en beneficio, por un lado, de las generaciones futuras y, por el otro, de un objetivo de un crecimiento sostenible, como fines inseparables el uno del otro.

El primer punto es el más tradicional. El museo entendido como una institución educativa no puede desentenderse de la misión de motivar a su público para la adopción de un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, independientemente de si

su ámbito disciplinar está directamente relacionada con esta cuestión o no. Es decir, no es necesario que sea un centro científico o un museo de historia natural para que tenga la obligación moral y cultural de emitir mensajes claros al visitante, que contribuyan a llevar a cabo las políticas de sostenibilidad ecológica del museo.

El segundo punto mencionado es bastante menos habitual: el museo como organización de *e-learning*, es decir, como institución que aprende al mismo tiempo que activa los procesos de aprendizaje para sus usuarios, vertebrado en un contexto social que se transforma rápida y continuamente. En este sentido debemos destacar el proyecto europeo Grundtvig, puesto en marcha recientemente con el título LEM, The Learning Museum, en el que participa también la Academia Europea de Museos, que ofrecerá documentación sobre cómo el museo se equipa para desarrollar su propia "cultura".

Mientras los dos primeros puntos podrían estar relacionados con cualquier organización, el tercer punto, es decir, la gestión de las colecciones y (añado yo) de la estructura –edificios, instalaciones, infraestructura interpretativa y comunicativa (desde los escaparates hasta los dispositivos multimedia)– es típico y específico del ámbito de los museos. Volveremos más adelante sobre este tema, pero es preciso hacer hincapié en que este es un "objetivo compartido" con la gestión de las colecciones de forma que se beneficien las generaciones futuras. Esto se traduce en que una política sobre Calidad en la Gestión de las Colecciones ha de tener siempre la mirada puesta sobre el futuro, sobre el destino que podemos prever para los materiales que tenemos la responsabilidad de conservar y sobre la toma de conciencia de la sociedad en referencia a la toma de decisiones en este ámbito. Hasta ahora los museos NO se han planteado demasiado este problema, aunque sí la suerte del planeta (al menos tal y como parece estar en discusión hoy en día) y tal vez también la idea de la perpetuidad que acompaña al proceso de acumulación de las colecciones, más presente en el debate en la actualidad.

De hecho, solo en los últimos años la mayor parte de los museos internacionales han comenzado a tratar con continuidad el tema del desarrollo sostenible, que se empieza a percibir como una "cuestión propia", y asumir plenamente su complejidad.

Durante el verano de 2008, la Asociación de Museos del Reino Unido realizó una consulta entre sus miembros sobre la sostenibilidad vista desde tres perspectivas fundamentales: ambiental, económica y social. El programa preveía diferentes iniciativas, incluyendo la respuesta por escrito a cuestionarios. En el *Informe de la Consulta*, publicado en enero de 2009, aunque revelaba una amplia participación en los talleres organizados en todo el país, lamentaba una limitación inesperada: "Sin embargo, el número de respuestas oficiales a la encuesta fue decepcionante. Esperábamos un centenar de ellas escritas de parte de los museos, organismos y profesionales destacados del sector, pero solo obtuvimos cerca de veinte... Esto podría indicar que fuera de nuestros talleres sobre sostenibilidad, la gente que trabaja en museos *no* piensa ni habla sobre sostenibilidad ni la considera una parte crucial de su trabajo ni de su planificación".

Si se valora el intenso trabajo de la Asociación de Museos y el alto grado de participación de la comunidad profesional británica en sus actividades, este hecho es más que significativo. No obstante, durante los últimos dos años, la reflexión sobre el tema ha experimentado un fuerte incremento en muchos países gracias a la multiplicación del número de congresos y publicaciones.

Más allá de las iniciativas de las asociaciones de museos nacionales, muchos profesionales y comités nacionales del Consejo Internacional de Museos (ICOM) trabajan en actas y ofrecen oportunidades para la reflexión sobre el tema que nos ocupa. Entre otros muchos, cabe destacar los materiales y programas producidos por el ICOM suizo y el ICOM italiano a principios de 2011.

En los últimos años la mayor parte de los museos internacionales han comenzado a tratar con continuidad el tema del desarrollo sostenible, que se empieza a percibir como una "cuestión propia", y asumir plenamente su complejidad

La situación financiera son más interdependientes que nunca y constituyen el único marco posible donde encuadrar cualquier discurso sobre la sostenibilidad "social" de los museos dentro del contexto social en el que operan

En materia de publicaciones, se incluyen desde artículos cortos que buscan concienciar, como la "Cover Story" firmada por Margriet de Jong (*Newsletter* n.º 1-2010 de NEMO) y "Penser Vert", caso de estudio en el edificio de la Academia de Ciencias de California, en San Francisco, dirigido por Renzo Piano (*Nouvelles de l'ICOM,* vol. 64, n.º 1. Febrero 2011), hasta libros de amplio alcance que tratan de abordar la cuestión de manera integral como *Sustainable Museums: Strategies of the 21st Century* de la editorial Museum, escrito por Rachel Madan, quien también fundó la compañía Museos más Verdes, "una empresa de sostenibilidad que ofrece sus servicios a museos y a sectores culturales (…) para ayudarles a acelerar el proceso sostenible".

Una misión simplemente inimaginable hace diez o veinte años para una sociedad de servicios internacionales. "Este libro no habla sobre el cambio de las bombillas..." es la frase clave en la presentación comercial del libro de Rachel Madan, un indicativo muy claro del enfoque metodológico de un texto que pretende ir más allá del ahorro energético, generalmente relacionado con el discurso sobre la sostenibilidad. Esta aceleración de la *conciencia de la sostenibilidad* en el mundo de los museos ha coincidido significativamente con las primeras consecuencias de la crisis financiera mundial, que solo ha comenzado a afectar directamente a los museos recientemente debido a la lentitud de ciertos mecanismos de la administración pública (porque la inmensa mayoría de los museos en Europa sigue dependiendo de ella) para llevar a la práctica medidas de contención del gasto en el sector de los servicios. Durante el seminario Kenneth Hudson "Los museos europeos y la crisis económica global: impacto, problemas, reacciones" (cuya actas están en proceso de publicación), organizado por la European Museum Academy y la Scuola Normale di Pisa en Volterra el 19 de noviembre de 2010, se demostró que, dentro de Europa, solo unos pocos países de Escandinavia (sobre todo Noruega y Suecia; Islandia se ha caído de este grupo a causa de su terrible crisis financiera) no se han embarcado en estrictas políticas de reducción del gasto cultural, medidas aplicadas prácticamente en todo el continente y que afectan a un 10% de los museos estatales (hasta un 30% de los museos en el Reino Unido y Grecia e incluso un 50% en Letonia).

A veces, estos recortes se dirigen al sector de los museos; otras, son intervenciones que los afectan indirectamente, como en el caso de la reducción del 25% de los salarios de los funcionarios en Rumanía o de la congelación de los mismos en otros países (Italia combina ambas políticas, sobre todo debido a la reducción de las transferencias a las autoridades locales de las que depende la mayoría de los museos). No es este el lugar para entrar en detalles, ya que muchas de estas medidas están aún en curso y sus efectos más evidentes no los veremos hasta los próximos años (como en los casos seguros de Grecia y Portugal). Los recortes se han convertido rápidamente en los protagonistas del debate entre los museos, que no saben si serán capaces de proporcionar consistencia y durabilidad a sus colecciones, ni siquiera a corto plazo. Del mismo modo que el crecimiento de las economías europeas es modesto, también se reducen los ingresos procedentes de patrocinadores y donantes privados; como resultado, la competencia con otros sectores culturales (teatro, música, medios de comunicación en general) para hacerse con estos recursos es todavía más compleja. De todo esto se deduce que la sostenibilidad del medio ambiente y la situación financiera son más interdependientes que nunca y constituyen el único marco posible donde encuadrar cualquier discurso sobre la sostenibilidad "social" de los museos dentro del contexto social en el que operan.

La cuestión del desarrollo sostenible en el sector museológico se plantea tras varias décadas de expansión en el número de museos a lo largo de toda Europa, más allá de la situación económica de cada país. Rumanía es un ejemplo claro de esta tendencia. Durante el periodo comunista, con condiciones

económicas muy difíciles (por decirlo suavemente), era una de las economías más retrasadas del continente, con largos periodos de estancamiento e incluso de decrecimiento. Después tuvo que hacer frente –como todas las sociedades socialistas– a un periodo de transición largo y complicado en el que su composición social cambió mucho, con fenómenos como una importante ola migratoria al extranjero que golpeó duramente al país. La situación económica mundial actual le está poniendo de nuevo a prueba en muchas áreas, en las que acababan de alcanzar un cierto nivel de poderío económico y estabilidad de mercado. Pese a todo lo expuesto, el número de museos en Rumanía ha crecido de manera constante: eran 453 en 1995, 667 diez años después y 694 en 2009. El número de piezas conservadas ha alcanzado la cifra de 16 millones aproximadamente, confiadas a 4.800 especialistas a sueldo del Estado. La cantidad de visitantes a los museos también ha ascendido, desde casi 8 millones en 1994 hasta 12 millones en 2007. En diez años, por lo tanto, el número de museos de Rumanía se ha incrementado casi un 50% a pesar de una situación económica no siempre óptima.

En 1984, el jurado del Premio al Museo Europeo del Año (luego llamado Foro Europeo de Museos) organizó en París un seminario con el elocuente título de "Museos como los Conejos" que versaba sobre la proliferación de instituciones museológicas en todo el continente. Para explicar el fenómeno podríamos recordar que, a finales de los años setenta, la Enciclopedia Universal francesa, en la voz que definía "Museología" (que quizás nunca antes había aparecido en una enciclopedia), estimaba que en todo el mundo existían ya unos 17.000 museos; a final de los años noventa, el museólogo Kenneth Hudson (autor también del Directorio Internacional de Museos realizado para la UNESCO y publicado por MacMillan en 1976) hablaba de unos 35.000 museos solo en los 45 países europeos. El mismo Foro Europeo de Museos, pocos años más tarde, evaluaba que el número ya rondaba los 38.000. Hoy, según el ICOM, los museos en todo el mundo son unos 55.000. En veinte años el número de museos, solamente en Europa, ha llegado a duplicar la cantidad que antes había en todo el planeta. Si a estos nuevos museos añadimos los que han sufrido renovaciones en la estructura o en los espacios expositivos mediante procedimientos que prácticamente han creado "nuevos" museos, no tanto en sus colecciones como en la ambientación y en la experiencia ofertada, nos damos cuenta de que hemos tenido casi 50 años de crecimiento ininterrumpido. Esta evolución convierte al sector museológico en uno de los más dinámicos de la "industria cultural" universal, no solo europea, a pesar de la imagen del inmovilismo del sector que los medios han transmitido y siguen transmitiendo a la opinión pública. El nivel de las inversiones ha sido muy significativo durante muchos años, en particular en Reino Unido, Alemania, Francia y, más recientemente, en Holanda y, en ciertos periodos, en España. Aunque en los últimos dos años algunos proyectos importantes se han detenido (caso del famoso Victoria & Albert) o desplazado (proyecto The Spiral diseñado por Daniel Libeskind), otros programas se han puesto en marcha como el proyecto V&A Exhibition Road, adjudicado a la arquitecta Amanda Levete. En los últimos meses, muchos de los proyectos se han llevado a cabo gracias a las inversiones en ámbitos muy dispares: desde la renovación de las salas expositivas del Museo de Londres, que costó 20 millones de libras, o el MAXXI de Roma, hasta la asignación del diseño del nuevo Museo Nacional de Arte, Arquitectura y Diseño de Oslo (Forum Artis), en el que colaboro como consultor para el estudio Kleihues-Schuwerk de Berlín, ganador del concurso Internacional de Arquitectura y que, probablemente, necesitará una inversión de 25 millones de euros.

De este modo, se habla de desarrollo sostenible en el contexto de un periodo de expansión muy largo, de un crecimiento interrumpido y de unas

Hoy, según el ICOM, los museos en todo el mundo son unos 55.000. En veinte años el número de museos, solamente en Europa, ha llegado a duplicar la cantidad que antes había en todo el planeta

inversiones muy relevantes, sobre todo en costes de capital. A lo largo de este periodo el acento se ha puesto más en la sostenibilidad ambiental, el ahorro energético, la conducta virtuosa de la organización museológica y el mensaje "verde" hacia el público, que en la sostenibilidad global, de organización y de gestión a largo plazo. Esto puede parecer extraño si consideramos que el concepto de sostenibilidad es propio de la naturaleza misma de un museo, entre cuyos deberes está, esencialmente, el de conservar perpetuamente el patrimonio para el beneficio de las generaciones futuras. Sin embargo, los museos se sorprenden cuando llega una solicitud de asunción de responsabilidad en términos de sostenibilidad, sea por parte de la clase política o, de forma más sencilla, de la administración (ya que parece que la opinión pública todavía no interpone ninguna), como aparece en el ya mencionado Informe de enero 2009 de la Asociación de Museos: "Nos dimos cuenta de que los museos, debido a su labor de preservación de colecciones y transmisión de los conocimientos del pasado al futuro y a su importante función social, están muy involucrados en temas de sostenibilidad, pero casi nunca se plantean su contribución general a ella".

A lo largo de este periodo el acento se ha puesto más en la sostenibilidad ambiental, el ahorro energético, la conducta virtuosa de la organización museológica y el mensaje "verde" hacia el público, que en la sostenibilidad global, de organización y de gestión a largo plazo

Habría que añadir que muchos museos, antiguos y nuevos, han tenido que enfrentarse en los últimos decenios con tres problemas, conectados con el concepto de sostenibilidad en el tiempo, de manera cotidiana. El primero es la obsolescencia de los aparatos tecnológicos, luminotécnicos y multimedia. En ambos sectores asistimos a un continuo y rapidísimo desarrollo de las tecnologías que convierte en obsoletos en un corto espacio de tiempo hasta los instrumentos más sofisticados, que de la "categoría de arte" pasan, en pocos meses, a quedarse en el olvido. El extraordinario desarrollo de las posibilidades ofrecidas por la iluminación LED en los últimos dos años, por ejemplo, hace menos competitivas las prestaciones de los sistemas de fibra óptica o de lámparas alógenas, aunque sean de última generación. De los instrumentos multimedia casi es inútil hablar, porque todos en nuestra experiencia personal como consumidores podemos experimentar el brevísimo ciclo de vida de estos aparatos. El otro problema al que los museos se han enfrentado en estos años como consecuencia de la rápida obsolescencia es de naturaleza completamente distinta y concierne al continuo cambio del contexto social en el que tienen que operar los museos, sobre todo, como resultado de la globalización. La sostenibilidad y la eficacia, aunque sea solo a medio plazo, de los programas "sociales" de un museo se han convertido en un tema peliagudo, debido al continuo cambio de la demanda social, de la composición del público o de la "antropología" misma del visitante. Un tercer problema igual de importante acaba de salir a la luz por su relación con la sostenibilidad, el del paisaje digital. En un mundo más hambriento de contenidos digitales que los propios museos, estos apenas logran hacerse cargo de la conservación del patrimonio digital y su accesibilidad en los tiempos y las modalidades que los usuarios del museo en la red parecen exigir (los diez millones de contactos que colapsaron la página web de EUROPEANA en su estreno son, por un lado, un dato alentador; aunque por otro nos muestran la gigantesca dimensión de los procesos que están en marcha). ¿Cómo sostener el desarrollo del patrimonio digital de un museo generado por el mismo museo? ¿Cómo documentar su historia? ¿Cómo hacerse más accesible sin quedarse al margen de las continuas actualizaciones tecnológicas de software y de hardware? Estas son algunas de las preguntas a las que se ha de enfrentar el museo contemporáneo en este campo.

Naturalmente, se podrían decir muchas más cosas sobre otros aspectos sugeridos por la palabra "sostenibilidad" si examinamos, aunque sea sintéticamente, el estado de transformación que los museos experimentan. Sin embargo, por razones de espacio, preferimos terminar aquí para pasar a un breve análisis de al-

gunos de los resultados que se podrían obtener con una mayor concienciación sobre este tema en la elaboración de nuevas metodologías de trabajo en el museo e incluso en el mismo concepto de desarrollo sostenible.

Para aplicar una metodología propongo un conjunto de diez preguntas que difícilmente nuestros museos podrán eludir en un futuro próximo y que podrán ayudar a definir el perfil de un museo sostenible:

1. ¿El museo es consciente de su impacto medioambiental?
2. ¿Conoce y documenta su consumo energético y las condiciones de su impacto en el medio ambiente?
3. ¿Ha elaborado una visión de sostenibilidad propia? Es decir, ¿ha elaborado un programa específico y una estrategia de supervivencia a largo plazo?
4. ¿Tiene una clara visión de cómo construir o, eventualmente, mantener su propia relevancia en el contexto en el que opera?
5. ¿Qué hace el museo para que se le reconozca como un servicio esencial no solo por lo que conserva y expone, sino también por el papel que desarrolla en la sociedad en general?
6. ¿Qué hace para ser influyente?
7. ¿Está preparado para gestionar a largo plazo las propias colecciones a través de una política clara de adquisiciones y cesiones (a otros museos, a otras organizaciones culturales e incluso a privadas cuando sea necesario)?
8. ¿Es un actor preparado y de reconocida autoridad en el proceso de decisión colectiva sobre lo que hay que conservar y lo que inevitablemente se perderá en el curso del proceso histórico?
9. ¿El museo tiene un programa de Inspección de la Colección que le permita obtener una visión clara de la consistencia y del estado de ella?
10. ¿El museo tiene un programa continuado de inversión en sus Recursos Humanos para que su conciencia sobre el tema de la sostenibilidad siga creciendo? ¿El museo es capaz de implicar a su público en el proceso de crecimiento cultural y de conducta?

Al lado de estas preguntas, que solo tienen el objetivo de orientar de manera muy generalizada un autoanálisis del nivel de conciencia del museo sobre el tema de la sostenibilidad, se vinculan algunas tendencias que se podrían manifestar y de las que ya se perciben algunas señales en el desarrollo de una noción de museo sostenible:

– Una mayor disponibilidad a la cooperación y a la *red de contactos*, hasta llegar a la hipotética fusión entre los museos o entre los museos y archivos, que interesa sobre todo a las instituciones de pequeño o medio tamaño, fruto de la reciente proliferación de la que hemos hablado antes.
– Una compartición de espacios y servicios, como las experiencias actuales de creación de sistemas museológicos. En particular, espacios y servicios comunes (almacenes, espacios didácticos y estructuras ICT).
– Una mayor movilidad de las colecciones: el museo futuro explotará en la medida de lo posible las potencialidades de su colección. Rotación, alquiler, préstamo, etc., deben consolidarse como prácticas habituales, así como el trabajo en nuevos inesperados (en mitad de la calle, en grandes almacenes o centros de exhibiciones, etc.), dejando atrás la inmovilidad del enclave actual en el que las colecciones que no están expuestas suponen una carga cada día más difícil de sostener.
– La integración entre las distintas experiencias que se deben ofrecer a un público cada vez más multitarea: museo virtual en la red, exposiciones *on line* (Low cost, *Big results*, como las define Magnus Ericsson, del museo danés Jamtli, coordinador del proyecto europeo sobre Capacitación de Exposiciones Digitales) o las aplicaciones para un *smartphone* permiten ampliar el

número de experiencias del público a partir de los recursos del museo. Por ejemplo, la altísima calidad de Google Art establece las premisas para una integración más eficaz entre la colección tangible y los mundos digitales, todavía para explorar, y que tiene consecuencias conceptuales y metodológicas radicales sobre la percepción del museo por parte del público y sobre su manera de ser y proponerse como punto de referencia para la colectividad y, al mismo tiempo, para el mundo entero.

– La revisión de los estándares y del sistema de acreditación que fueron el motor de creación de sistemas museológicos a distintas escalas por toda Europa en los últimos decenios, a partir de la experiencia del Plan de Registro británico, imitado por muchísimos países. Las conclusiones del Informe de la Asociación de Museos, mencionadas más arriba, contienen la siguiente frase, repleta de consecuencias: "mayor flexibilidad en los requisitos exigidos a los conservadores y menor uso del aire acondicionado". Será difícil conciliar esta política con los estándares definidos por muchos de los programas de acreditación realizados en Europa y, seguramente, con los necesarios para los préstamos establecidos por la británica Registrar's Association.
– La transformación necesaria del rol de visitante en el de usuario. Si en los últimos decenios se ha ido cambiando la idea de un museo *orientado a la colección* hacia un museo *orientado a los visitantes,* ha llegado el momento de un museo *orientado al usuario,* en el que la relación entre museo e individuo (que dentro de poco tiempo será de hecho de naturaleza digital en su totalidad) irá mucho más allá del recorrido específico de la visita a las salas expositivas. El lema *Museums as Meeting Places* que escuchamos repetir en muchas conferencias y leemos en muchas de las recientes publicaciones, explica claramente la dirección evolutiva del museo como foro de debate y encuentro entre el público.
– La simplificación de los aparatos expositivos, quizá con un enfoque más minimalista en el diseño de las exposiciones y hasta "pobre" en la elección de los materiales. Será muy difícil encontrar los recursos que requieren los costes por metro cuadrado que hemos tenido en los últimos 20 años; gracias a ellos se han realizado ambientes museológicos de nueva generación que han cambiado radicalmente la cara del museo tradicional y se ha desarrollado muchísimo la eficacia de comunicación y la fascinación del público por las exposiciones permanentes. Las Galerías Británicas del Victoria & Albert (un clásico de la museología reciente, ganador del premio al Museo Europeo del Año en 2003) han sumado un gasto total de 31 millones de libras en sus 3.400 m^2; el museo Histórico Judío de Ámsterdam, con 1.430 m^2, ha invertido 4,3 millones de euros; el museo Leeds City, con 2.300 m^2, 6 millones de libras; el museo de la Ciudad de Reykjavik, con 800 m^2, 1,9 millones de euros. Estos datos son muy indicativos de los niveles que han alcanzado los costes de las exposiciones permanentes con el fin de garantizar a los visitantes una experiencia de calidad y, a las obras, un adecuado nivel de conservación. ¡Es también un dato significativo que en el Museo + Patrimonio Show de Londres haya programado en mayo de 2011 un ciclo de conferencias titulado "Diseño e Interpretación que no le costará a la Tierra"!
– De la cantidad a la calidad: en términos de dimensiones, tanto en la intensidad de la comunicación del aparato museológico como en la gestión. La cultura de la Gestión de Calidad Total será mejor acogida en los museos que ya no puedan aplazar el problema de la eficiencia máxima en la gestión y que se vean obligados a adaptar progresivamente sus instrumentos conceptuales y de procedimiento con este fin. El hecho de que en las páginas web de los museos empiece a aparecer, al lado de la

"Declaración de la Misión", la "Declaración de Sostenibilidad" (como en el caso de la nueva página de inicio del Museo de Londres) es un indicador claro en este sentido.

No podemos ocultar las consecuencias que esto puede tener sobre la estrategia de comunicación del museo contemporáneo, que se asienta cada vez más en la pluralidad de lenguajes y en la compleja contextualización del sujeto. El ejemplo más evidente de este problema lo dan los aparatos multimedia, desde la pantalla táctil más sencilla hasta la más compleja y fascinante instalación multimedia. En términos de sostenibilidad, esto significa "más aire acondicionado" –en referencia a la frase citada anteriormente–, inversiones constantes y crecientes en nuevas tecnologías, si consideramos la rápida obsolescencia de estos aparatos, un mayor gasto para la manutención y la eliminación de máquinas, piezas de recambio, etc.

Por otro lado, la eficacia de estos instrumentos es imprescindible; además, la digitalización del patrimonio es uno de los factores de la sostenibilidad a largo plazo y, al mismo tiempo, del establecimiento de una nueva cultura de la organización, sin olvidarnos de las posibilidades de acceso para el usuario. Todavía es imposible asegurar qué dirección tomará el museo del futuro frente a este dilema. La misma idea de museo virtual, todavía en el aire, podría encontrar una definición más concreta, no solo como mero duplicado digital de un museo real o como solución provisional a falta de un museo "de verdad", sino como una estructura comunicativa dotada de una naturaleza diferente y a la vez complementaria –por los servicios que puede ofrecer– a un museo muy distinto del que conocemos hoy en día, más "ligero", flexible y capacitado para adaptarse a las circunstancias de un mundo que cambia demasiado deprisa. En definitiva, más sostenible; no solo porque es más barato, sino también porque se adapta con más facilidad a una demanda social en continua mutación.

Como se ha dicho en el mencionado Seminario de Volterra, el museo, bajo presión por las circunstancias desfavorables para todas las economías públicas, tiene dos opciones, ambas igualmente dignas: limitarse a su actividad principal y ofrecer un mínimo de servicios coherentes con su función, o "reinventarse radicalmente". Lo más probable es que asistamos a ambos fenómenos, con museos que elegirán caminos más creativos y museos que moldearán sus actividades según los recursos de los que dispongan, a la espera de tiempos mejores.

Un ejemplo típico consiste en la diferente evaluación de los programas de exposiciones temporales: muchos las consideran ya inviables (sobre todo por la presencia de los llamados "blockbusters") a tenor de sus presupuestos, cada vez más reducidos, y de la disminución de patrocinadores; y otros, las consideran como más necesarias que nunca para no perder cuotas del mercado, visibilidad y capacidad de implicar a nuestros visitantes en la vida del museo, incluso visto desde una perspectiva financiera.

No creo que a día de hoy se puedan formular unas previsiones precisas y fiables sobre las tendencias que prevalecerán, pero quiero expresar mi acuerdo con la provocación lanzada por Jorge Wagensberg, director científico de la Fundación "la Caixa" de Barcelona y creador de Cosmocaixa, en una reciente conferencia europea en el museo DASA, de Dortmund: "En esta época repleta de nuevos desafíos para los museos, no tenemos que confundir el rigor científico con el *rigor mortis*". Una llamada a la necesaria apertura intelectual y a una mayor predisposición para asumir riesgos, imaginar nuevos *modos de ser* de un museo y responder a la pregunta planteada en el título de un reciente libro de Robert Janes, editor ejecutivo de la revista *Museum Management and Curatorship*: *Museos en un mundo turbulento: ¿Renovación, intrascendencia o colapso?* (Routledge, Abingdon, 2009).

Un museo sostenible nunca debería ni podría ser irrelevante.

El museo, bajo presión por las circunstancias desfavorables para todas las economías públicas, tiene dos opciones, ambas igualmente dignas: limitarse a su actividad principal y ofrecer un mínimo de servicios coherentes con su función, o "reinventarse radicalmente"

El museo y las arquitecturas de conocimiento libre

Juan Miguel León Rojas
Universidad de Extremadura
Cáceres

Juan Miguel León Rojas es licenciado en Ciencias Matemáticas, especialidad Estadística, por la Universidad de Málaga y doctor Ingeniero en Informática por la Universidad de Extremadura (UEX). Profesor titular de Matemática Aplicada en la UEX y miembro del Grupo de Investigación de Ingeniería Telemática Aplicada y Comunicaciones Avanzadas (GÍTACA), su investigación se centra en la representación efectivamente computable del conocimiento y del hiperconocimiento, y su libre aprovechamiento y transmisión. Dirige e imparte cursos y conferencias en universidades y otras instituciones, principalmente sobre software, cultura y conocimiento libre, teoría de juegos, Web 2.0 y seguridad en Internet.

jmleon@unex.es

[1] La Arquitectura de la Información versa sobre cómo organizar y estructurar la información. La Arquitectura del Conocimiento hace lo propio con el conocimiento. Ambas pueden especializarse en el diseño y la construcción de entornos de información o conocimiento compartidos, a la vez que orientar dichos entornos hacia la cooperación. Así como la Arquitectura de la Información es un facilitador esencial para que las personas entiendan y usen la información, pudiendo entonces convertirla en conocimiento, la Arquitectura del Conocimiento lo es para la correcta aplicación de los conocimientos a un campo concreto, esto es, para su especialización. Un conocimiento especializado puede convertirse en sabiduría. "Y la sabiduría es la base de la acción positiva" (Cooley, 1987: 11).

Resumen[1]: La misión del museo consiste en conservar y transmitir el arte y la cultura a la sociedad, utilizando como medios la difusión y la participación, la participación activa en la gestión, la co-creación y la creación colectiva, y transversalmente, el aprendizaje, la generación de cultura y el disfrute del público. Para lograrlo, el museo deberá convertirse en un lugar donde surjan comunidades, se coopere y se promuevan y consigan proyectos sociales comunes. Muchos lo hacen ya, apoyados en la web social (Flickr y Wikipedia, principalmente) y en el conocimiento libre (mediante licencias, como las de Creative Commons). Debemos aprender a conciliar lo público y lo privado, lo gratuito y lo oneroso, el altruismo y el interés, desde múltiples perspectivas interdisciplinares y ser educados para ello desde nuestra infancia. Encontraremos así nuevas variables sociales, transformando el diseño de la viabilidad y sostenibilidad y la actual dinámica competitiva o co-competitiva, con nuevos parámetros de integración, liberando al museo de ataduras innecesarias.

Palabras clave: Conocimiento libre, Cultura libre, Inteligencia colectiva, Creative Commons, Derecho de autor.

Abstract: A museum's mission consists in preserving and transmitting art and culture to society, by using dissemination and participation, active participation in management, co-creation and collective creation, and learning, generation of culture and visitors' enjoyment as means, the last three crosswise with the former five. In order to achieve this, a museum will have to transform itself into a place where communities arise, people cooperate and common social projects are promoted and realized. Many museums already do this, through the aid of the social web (mainly Flickr and Wikipedia) and open knowledge (using licenses like Creative Commons). We must learn how to reconcile the public and the private, the free and the paid, altruism and interest, from multiple and interdisciplinary perspectives. And we must be educated in these regards from when we are kids. Thus we will discover new social variables, transforming the design of viability and sustainability and the current competitive or co-competitive dynamics, with new parameters of integration, freeing museums from unnecessary ties.

Keywords: Open Knowledge, Free Culture, Collective Intelligence, Creative Commons, Copyright.

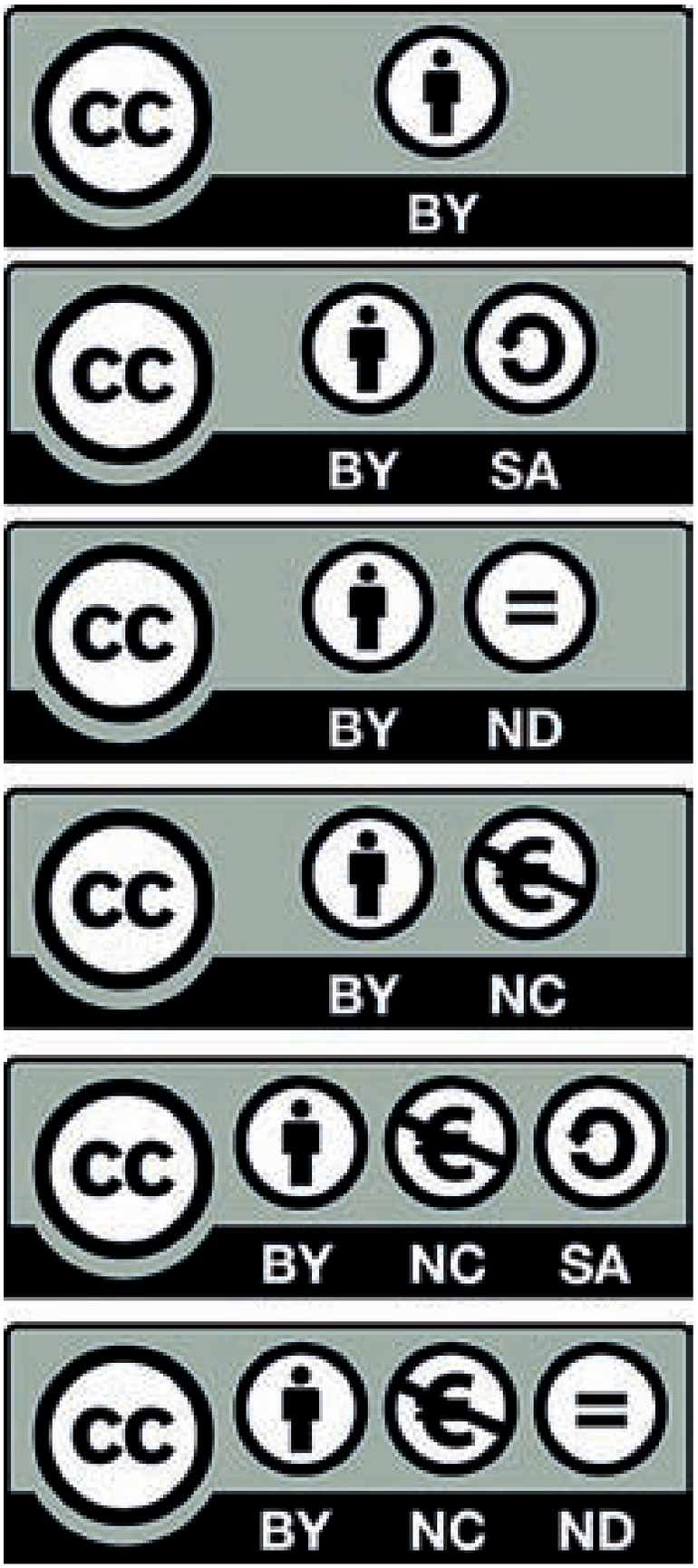


Figura 1. Logotipos de las 6 licencias básicas de Creative Commons, dispuestas en escala, de más a menos restrictiva, de abajo arriba. Se observan los cuatro elementos atómicos: Atribución (BY), No Comercial (NC), Sin obras derivadas (*No Derivative*, ND), Compartir igual (*Share Alike*, SA), <*https://creativecommons.org/about/downloads*>, autor: Creative Commons.

El museo y la sociedad del aprendizaje

En su manifiesto fundacional, la nueva red mundial de museos, Museum WP-CommunityNet (W y P de Web y Physical, respectivamente), basada extensamente en el voluntariado social, destaca las siguientes nociones y fines: «Del museo. ■ *Objeto*: La colección. ■ *Sujeto*: La sociedad. ■ *Verbo*: Estimular y dinamizar socialmente al público, considerando su variedad sociocultural y circunstancias personales, motivando su participación con la intervención de profesionales, medios técnicos y entornos apropiados, adquiriendo compromisos mutuos alrededor de la construcción social de conocimiento y de la preservación y actualización de un patrimonio que es de todos, en particular, promocionando su estudio y divulgación, con el fin de su conocimiento y aprovechamiento general. ■ *Acción*: Establecer, a modo de "base de operaciones", varios espacios, abiertos a la participación social, de manera que, entre todos, profesionales y sociedad, se llegue a comprender los patrones del desarrollo cultural y la recepción social y cultural de los incesantes cambios cuantitativos y cualitativos en la cultura, para, a partir de esta comprensión, evolucionar hacia espacios físicos y virtuales de creación colectiva. Son, por tanto, un conjunto de recursos y acciones impulsoras de concienciación y de creación y establecimiento de espacios abiertos de interacción y participación, que, mediante la dinamización social, conectan con el desarrollo *glocal* y contribuyen a él, a partir de la implicación de actores activos, tanto profesionales del museo como personas del gran público, desde la opinión hasta la participación plena en la programación del mismo. Foros de presentación, sesiones creativas, encuestas de opinión, se constituyen en experiencias de "laboratorio social" que retroalimentan dichos espacios. Los museos pueden ofrecer el "know-how" especializado de sus profesionales, aunque a la vez, sin perder el norte de su vocación permanente de transferencia, difusión y divulgación de conocimientos, acceso y cooperación con la sociedad. El público puede ofrecer su conocimiento de la realidad social, incluyendo sus intereses culturales. ■ *Post-acción*: Inducir el valor social de apertura hacia la construcción de conocimiento en colaboración que, como todo conocimiento, pertenece a toda la humanidad, al patrimonio cultural común. No deben ser las únicas metas sociales la conservación y actualización del patrimonio, su estudio y divulgación. Deben tenerse también como metas el disfrute del público y la generación de cultura, la verdadera construcción en colaboración, la co-creación y la creación colectiva, desde la simple retroalimentación a la aportación de contenidos, que encamine hacia una futura integración socio-profesional, no solo museística, sino además, científica y tecnológica, educativa y cultural, en toda la extensión de su significado». Aunque Museum WP-CommunityNet no existe, estas palabras son ya una realidad en muchos museos.

En el primer mundo deambulamos por la *sociedad de los bosquejos*, a medio camino entre la de la información y la del conocimiento. La inmensidad de datos en acecho y la rapidez con la que transitamos por la vida, hace que lo incompleto valga por exhaustivo, lo dudoso por seguro, lo vago por preciso y lo maquinal por humano[2]. Todas las previsiones y esfuerzos son por y para evolucionar hacia la *sociedad del aprendizaje* (Comisión Europea, 1995), una sociedad dinámica en la que el aprendizaje será una actividad integrada, abierta a todo el mundo, en todas partes, y común en todo momento de la vida, en la que los ciudadanos serán unos aprendices inquietos, incansables y proactivos que habrán asumido el espíritu del eterno aprendiz como modelo de vida, propiciando así el desarrollo de la *sociedad de la sabiduría*.

Además de su misión particular (propósito fundacional), el museo tiene que cumplir una misión universal: conservar y transmitir el arte y la cultura a la sociedad. Esta universalidad debe entenderse en las dimensiones temporal y espacial y

[2] "En la Sociedad de la Información o del Conocimiento el sistema es más importante que el sujeto humano, que parece un anacronismo. Una tortuga en la época del nanosegundo. Toda situación que disminuya el protagonismo del sujeto me parece alarmante, y esta también. Por eso, frente a esa sociedad de la información platónica, lejana, inabarcable, virtual, quiero reivindicar su versión a escala humana: la Sociedad del Aprendizaje. Solo poseemos la información que hemos incorporado a nuestra memoria, y que nos va a permitir comprender lo que pasa, someternos o rebelarnos, aceptar o criticar. Aprender es condición indispensable para nuestra autonomía personal. Si lo olvidamos, acabaremos pensados por la red, en vez de pensarla nosotros. Como Felipe II" (Marina, 2000: 30).

en la propia dimensión social. Así dicho no parece nada nuevo. Sin embargo nos permite revalorizar la necesidad de la *participación popular*, del "usuario" del museo. Dicha transmisión parece vertebrarse en torno a tres ejes principales: difusión, aprendizaje y participación.

Gran parte del buen hacer museístico, por lo que respecta al afloramiento y distribución de conocimiento, gira alrededor del aprovechamiento de las constantes innovaciones tecnológicas –como las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), Internet, la World Wide Web (en adelante, Web)– y del poder de la web social (2.0+). Su presencia en el día a día del museo ha permitido avances en este sentido. Uno de los más destacados es la posibilidad de acceder en línea a la colección completa del mismo, así como a la totalidad de sus archivos y bibliotecas, contribuyendo a la socialización del conocimiento y permitiendo al público general gozar de lo que antes eran privilegios para unos cuantos individuos o colectivos especializados.

La Web es un canal de distribución de crecimiento demostrado en multitud de sectores. La también creciente facilidad de uso de estas tecnologías y las mejoras en conectividad, propician el tan manido "en cualquier momento y desde cualquier lugar" y fomentan la emergencia del *hiperconocimiento*, esto es, la multiplicidad de formas y maneras de procesar un conjunto de conocimientos, permitiendo, por ejemplo, trazar redes que incluyan subredes o nodos de perspectivas de conocimiento, sistemas de conceptos o conceptos –interrelacionados, independientes o epistemológicamente diferentes– que sean capaces de expresar las relaciones entre dichos nodos o subredes, relaciones que pueden ser estructuradas o dinámicas, o cambiantes o adaptables a los diferentes contextos. Igual que las TIC marcan la tendencia de dominio del hipertexto sobre el texto, lo hacen con respecto al hiperconocimiento y el conocimiento. Así parece que nos está permitido denominar alternativamente a la sociedad del aprendizaje, *sociedad del hiperaprendizaje*.

A pesar de todo lo dicho, son todavía muchos los museos –e instituciones culturales, en general– que aún permanecen anclados en el pasado, negando las exigencias del cada vez mayor número de "nacidos digitales" y la realidad tecnológica presente. Otros, aunque no lo niegan y las usan, carecen de la formación y visión social necesarias para usarlas con provecho –vino viejo en odres nuevos–, de forma que no son reclamo para las nuevas generaciones. Sin embargo, son también muchos los que en número creciente, para recorrer los ejes anteriores, promueven y usan acertadamente, además de las actividades presenciales, las TIC y la web social. De hecho, estos "buenos" recorridos han provocado que los ejes se hayan expandido y curvado en un espacio aún por definir, entremezclándose y manifestando un principio de escala de grados borrosos, desde la menor a la mayor co-participación entre el museo y la sociedad: (A) Difusión, (B) Difusión activa (implicación voluntaria), (C) Interacción (física), (D) Participación (opiniones y sugerencias), (E) Participación activa y proactiva: co-participación (poder de decisión), (F) Co-creación (creación con profesionales o autores), (G) Creación colectiva, siendo el aprendizaje transversal a todos ellos y se afirma además la generación de cultura y el disfrute del público –transversal igual que el aprendizaje– como partes de la misión universal del museo y, por tanto, como fines de este nuevo camino conjunto entre museo y sociedad.

Tormentas de libertad

¿Con qué sueña un creador sino con que su obra sea contemplada por millones de personas? ¿O acaso querrá esconderla hasta que encuentre a algún todopoderoso que invierta en ella e intuya el momento propicio para exhibirla bajo 1.000 palios con el fin de un reconocimiento y posible admiración sin importarle que estas puedan ser solo simuladas? ¿Esconderla sin que le afecte que su obra pueda no salir a la luz, ni siquiera en un plazo remoto y poco probable?

Por “licencia pública” suele entenderse aquella que permite que el gran público use una obra, pero algunos derechos patrimoniales están reservados. Por “licencia libre” (abiertas, de contenido *abierto* o *fuentes abiertas*) suele entenderse aquella en la que no se reserva ningún derecho patrimonial, aunque pueden imponerse algunas restricciones

Muchos expresarán sin hartazgo vaticinios sobre el exitoso acaecer que les aguarda, protagonizando una ilusiva realidad en micromundos personales utópicos y ucrónicos. Otros caerán en el pecado de la sensatez. Para conseguir los fines perseguidos es necesario actuar racionalmente a partir de lineamentos de dichos fines. Acciones racionales o como mínimo justificables. Si por parte del autor el fin es mostrar cuanto más su obra y por parte de la sociedad contemplarla y, por ende y en su caso, su apreciación, no hay causa para que el autor parapete su obra tras barreras artificiales ni que induzca a la sociedad a construirlas.

Por “acceso público gratuito” (APG) a una obra entenderemos su disponibilidad visual gratuita en la Web, tenga o no todos los derechos reservados. Por “acceso abierto” (AA) “queremos decir su disponibilidad gratuita en Internet público, permitiendo a cualquier usuario leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o usarlos con cualquier propósito legal, sin ninguna barrera financiera, legal o técnica, fuera de las que son inseparables de las que implica acceder a Internet mismo. La única limitación en cuanto a reproducción y distribución y el único rol del copyright en este dominio, deberá ser dar a los autores el control sobre la integridad de sus trabajos y el derecho de ser adecuadamente reconocidos y citados” (BOAI, 2002). Aunque el término “acceso abierto” se utiliza ampliamente con referencia a la literatura científica y académica, su uso se está popularizando a cualquier obra. Cuando se pone en común conocimiento y cultura y se usa la expresión “obra libre o abierta”, puede entenderse no solo la “Cultura Libre” (en el sentido de Lawrence Lessig) y el Conocimiento Libre o Abierto, según lo explican –aunque bajo nombres y concepciones diferentes pero no tan distintas: free knowledge, open knowledge, free content and expression definition, free cultural work, copyfree, etc.–, instituciones como[3] Free Software Foundation, Open Source Initiative, Creative Commons, Freedom Defined, The Open Knowledge Foundation, Copyfree, etc., sino también aquellas vías y actos que permitan el acceso gratuito a obras –por ejemplo, que un autor permita distribuir libremente un enlace web donde pueda verse su obra–, así como la construcción de espacios físicos y virtuales que contribuyan a tal fin.

Estas definiciones se construyen en relación con otras, conocidas como *licencias*, que establecen las posibilidades de uso público de las obras. Por “licencia pública” suele entenderse aquella que permite que el gran público use una obra, pero algunos derechos patrimoniales están reservados. Por “licencia libre” (abiertas, de contenido *abierto* o *fuentes abiertas*) suele entenderse aquella en la que no se reserva ningún derecho patrimonial, aunque pueden imponerse algunas restricciones. Son restricciones admisibles el reconocimiento, la colaboración recíproca (principio Copyleft) y la protección de las libertades esenciales, y no lo son las restricciones de uso no comercial, de uso solo en ámbitos que satisfagan al autor o de uso exclusivo en países empobrecidos.

No disponemos de espacio para reproducir las diversas definiciones, entre las que por cierto, cada vez es más popular la de “conocimiento abierto”[4] de la Open Knowledge Foundation. Sin embargo, a modo de ejemplo, por su interés y también por su creciente popularidad, veamos la de “obra cultural libre”[5]. Una obra es una obra cultural libre si está publicada con una licencia libre y, además, se dispone de los datos fuente, para los ficheros digitales se usa un formato libre y no se usan medidas técnicas para limitar libertades, ni otras restricciones o limitaciones, salvo las restricciones admisibles mencionadas en el párrafo anterior.

Para reflejar que las obras cumplen los compromisos de libertad y apertura anteriores, se usan “licencias o metalicencias” de amplia difusión y aceptación pública[6] (Creative Commons, FSF, OSI, Música Libre, etc.), incluidas otras iniciativas de estas organizaciones como, por ejemplo, el protocolo CC+[7] de Creative Commons.

[3] *www.fsf.org, www.opensource.org. www.creativecommons.org. freedomdefined.org. www.okfn.org. copyfree.org.*

[4] *www.opendefinition.org/okd/espanol.*

[5] *freedomdefined.org/Definition/Es.*

[6] *creativecommons.org/about/licenses, www.fsf.org/licensing/licenses, www.opensource.org/licenses, www.musicalibre.es.*

[7] *wiki.creativecommons.org/Ccplus.*

Como propuesta generalista, y particularmente salvo para el caso del software libre, Creative Commons reorganizó los diferentes subcampos, enfoques y antecedentes culturales que le han servido de base, consiguiendo amalgamar lo anteriormente aislado en una única propuesta capaz de convencer a la mayoría, al conseguir identificar las componentes esenciales del derecho de autor y de su obligación social, deslindándolas del resto que son más bien parásitas (meros agregados a las fundamentales).

Es necesario destacar el carácter pedagógico y facilitador de la propuesta de Creative Commons. Las posibilidades básicas de licenciamiento giran en torno a los siguientes elementos:

– Atribución (*Attribution*) [BY]: ha de reconocerse la autoría y los créditos de la obra de la manera especificada por el autor.
– Compartir Igual (*Share alike*) [SA]: las copias de la obra original, las obras derivadas y las copias de estas últimas solo podrán distribuirse con la misma licencia con la que se distribuyó la obra original (principio Copyleft).
– Sin obras derivadas (*No derivate works*) [ND]: únicamente el autor o el titular del derecho, en su caso, puede generar una obra derivada a partir de esta obra.
– No Comercial (*Non commercial*) [NC]: únicamente el autor o el titular del derecho, en su caso, puede usar la obra con fines comerciales.
– Y al quinto elemento esencial: siempre está permitida la reproducción o copia de la obra original en todos aquellos casos en los que no media explotación comercial como, por ejemplo, el préstamo gratuito o la donación de ejemplares, condicionado a que dichas reproducciones o copias solo podrán distribuirse con la misma licencia con la que se distribuyó la obra original.

Algunas de las condiciones expresadas por esos elementos puede no aplicarse si se obtiene el permiso del autor o titular de los derechos. En ningún caso se ven afectados los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones recogidas por ley, ni los derechos morales del autor, ni los posibles derechos de terceros como, por ejemplo, el derecho de imagen o de privacidad.

Combinando estos elementos, Creative Commons propone seis licencias básicas (*cfr*: fig. 1) Por ejemplo, la Licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas de Creative Commons (CC BY-NC-ND) –la más cercana a TDR–, cuyo "resumen para humanos" es que con esta licencia: ha de reconocerse la autoría y los créditos de la obra de la manera especificada por el autor ([BY]); únicamente el autor o el titular del derecho, en su caso, puede usar la obra con fines comerciales ([NC]); únicamente el autor o el titular del derecho, en su caso, puede generar una obra derivada a partir de esta obra ([ND]); las copias de la obra original solo podrán distribuirse con esta misma licencia (5.º elemento).

Según los anteriores tipos de licencias, públicas y libres, clasificamos estas seis:

– *Licencias públicas*[8]*:* CC BY-NC-ND, CC BY-NC, CC BY-NC-SA, CC BY-ND.
– *Licencias libres*[9]: CC BY-SA, CC BY.

Creative Commons propone una para el NDR –que es licencia libre–, la Licencia Dedicación de Dominio Público (CC0), en la que el titular del derecho renuncia a todos sus derechos de autor sobre la obra en todo el mundo: no tiene que reconocerse la autoría; terceras personas serán libres de usar la obra con fines comerciales; las copias de la obra original, las obras derivadas y las copias de estas últimas podrán distribuirse con cualquier licencia, incluso TDR, a elección de cada distribuidor de la obra[10].

Además, Creative Commons ha pensado en la recuperación de información en la red. Para ello, no solo podemos encontrar asociado a cada licencia un documento con su texto legal y otro con un resumen esquemático de la misma para legos en Derecho, sino también un tercer documento destinado al software de recuperación de información, con una descripción de la licencia en Len-

Una obra es una obra cultural libre si está publicada con una licencia libre y, además, se dispone de los datos fuente, para los ficheros digitales se usa un formato libre y no se usan medidas técnicas para limitar libertades, ni otras restricciones o limitaciones, salvo las restricciones admisibles mencionadas

[8] *creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es, creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/deed.es, creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.es, creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es.*

[9] *creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/deed.es, creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.es_ES.*

[10] *creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.es.*

guaje de Expresión de Derechos (Right Expression Language) (CC REL), basado en última instancia en vocabularios de metadatos. Además proporciona herramientas para marcar digitalmente la obra de una forma sencilla y, a la vez, específica para cada licencia y formato de archivo. Buscadores como Google, en su búsqueda avanzada, o Yahoo! Image Search, incorporan filtros para buscar documentos e imágenes licenciadas con Creative Commons. También lo hacen Flickr, Jamendo, SpinXpress, Internet Archive, Wikimedia Commons y una infinidad de repositorios, archivos y bibliotecas. CC Monitor[11], una herramienta de Creative Commons para arañar la Web en busca de obras publicadas con sus licencias, identifica en todo el mundo cerca de 200 millones de obras publicadas con alguna de las seis licencias básicas.

Por citar algunas licencias no de Creative Commons[12]: la "Licencia Aire" Incondicional de Platoniq –la primera licencia libre en España (29-01-2004), realizada para la exposición Aire Incondicional, la emergencia de e-strategias comunitarias y migratorias en Europa del Sur en el Centro de Arte Sherdhalle (Zürich)–, para la que sería prácticamente válido el "resumen para humanos" de la CC BY-NC-SA; la "Licencia Pública General" de GNU (GPL) (específica para software), la "Licencia de Documentación Libre" de GNU (FDL) de la Free Software Foundation, y la "Licencia Arte Libre" (LAL), para las que sería prácticamente válido el "resumen para humanos" de la CC BY-SA.

Un autor también puede *multi-* o *metalicenciar* (Gatchev, 2005) su obra, es decir, publicarla no solo con una licencia sino con un conjunto de ellas. Al publicar su obra con una metalicencia, un autor permite que terceras personas sean libres de reproducir, distribuir, comunicar públicamente, ejecutar e interpretar, por cualquier medio, la obra, en cualquier momento o lugar, licenciando o metalicenciando, si así lo desean y según sea el caso, la obra original o la obra derivada, bajo los términos de una de las licencias o bajo los términos de un subconjunto de ellas. Un motivo por el que un autor podría elegir metalicenciar es para lograr una mayor difusión de su obra. Por ejemplo, si un autor elige la *metalicencia {CC BY-SA, GNU FDL, GNU GPL, LAL}* permitirá que su obra pueda incluirse en todo repositorio que acepte obras publicadas bajo cualquiera de las licencias componentes o bajo cualquier metalicencia de dos, tres o cuatro de ellas (fig. 2).

El compromiso y la primacía de la praxis

Ideas de difusión

Muchos museos permiten el uso privado de las imágenes que publican en sus páginas web. *Art Project*[13] –Google en colaboración con 17 museos de nueve países diferentes– difunde imágenes en alta calidad, pero con todos los derechos reservados. También de *aprendizaje*, como *EducaThyssen*[14], el Programa Didáctico del Museo Thyssen-Bornemisza, que tímidamente se ha acercado al mundo de las licencias publicando todos sus recursos educativos con la licencia CC BY-NC-ND –lo cual es un paso enorme al permitir la participación activa del público en la difusión–.

Pero la presencia de obras licenciadas con CC en el mundo es cada vez mayor: recordemos, más de 200 millones. Investigaciones, obras literarias, música, cine, fotografía, revistas científicas punteras como *Plos Biology* (CC BY), periódicos generalistas y muy populares como *20minutos.es* (CC BY) o especializados como *hoyesarte.com* (CC BY-SA). Son cada vez más las personas, medios e instituciones que publican con licencias libres o públicas, generando un número en crecimiento continuo de recursos culturales públicos y libres.

En particular, ante la existencia de miles de fuentes de recursos documentales como Commons de Wikimedia o Flickr, donde la presencia de contenidos publicados con licencias libres o públicas es inmensa, surgió una pregunta: ¿por qué pueden servir de fuentes documentales las galerías, archivos, bibliotecas, univer-

[11] *monitor.creativecommons.org.*

[12] *www.platoniq.net/aireincodicional_licencia.html, www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.html, www.gnu.org/licenses/fdl-1.3.html, artlibre.org/licence/lal/es.*

[13] *www.googleartproject.com.*

[14] *www.educathyssen.org.*



Figura 2. *Pintor en el "Pont des arts"* (París), *<http://www.fluidr.com/photos/orensbruli/4022077042/>* [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: Esteban Martinena, Licencia: CC BY-NC-ND.

Si bien todos los proyectos de actuación individual mediados por plataformas web son interesantes y prometedores, han surgido iniciativas de cooperación cultural entre museos y organizaciones de museos, desde lo local y regional, a lo nacional –por ejemplo, la Red de Museos de España–

sidades, institutos, sociedades, y en particular el museo? Las diferentes respuestas no se han hecho esperar.

En este mundo de absorción digital han de multiplicarse las personalidades y presencias. Si bien todos los proyectos de actuación individual mediados por plataformas web son interesantes y prometedores, han surgido iniciativas de cooperación cultural entre museos y organizaciones de museos, desde lo local y regional, a lo nacional –por ejemplo, Red de Museos de España–, internacional y trans-institucional –L'Internationale[15]–, transnacional –por ejemplo, Network of European Museum Organisations (NEMO)[16]–, transcontinental –Asia-Europe Museum Networks (ASEMUS)[17]– y mundial –Consejo Internacional de Museos (ICOM)[18]–. Es destacable el proyecto "Colección Virtual de Obras Maestras" (VCM, Virtual Collection of Masterpieces)[19] de ASEMUS. El proyecto comenzó el 13 de septiembre de 2007 en Gyeonggi (Corea) con 28 museos de nueve países asiáticos y 22 museos de 14 países europeos, comprometiéndose a seleccionar, como punto de partida, 25 obras maestras de sus propias colecciones –un total de 1.250 obras–, y mostrarlas en imágenes de alta calidad en la página web del proyecto, con la misión declarada de promover el entendimiento y apreciación mutuas entre las personas de Asia y Europa, y con las puertas abiertas a la participación de más países y museos. A fecha de cierre de este artículo participan 59 museos de 13 países asiáticos y 43 museos de 16 países europeos, con un total de 1.974 obras maestras. El Museo Nacional de Antropología (Madrid) es el único museo español que participa en el VCM, y lo hace desde el inicio del proyecto. Todas las imágenes de las obras maestras se publican con la licencia CC BY-NC-SA (fig. 3).

En Flickr, el proyecto "The Commons" (Patrimonio público)[20] –iniciado en enero de 2008 por Flickr y la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, y en el que actualmente participan 60 instituciones, entre ellas 16 museos[21]–, difunde obras sin restricciones conocidas de derechos de autor, entendiendo por esto que las obras estén en el dominio público, que la institución no quiera ejercer su titularidad del derecho o que autorice a terceros a utilizar la obra sin restricciones.



Figura 3. Museo Nacional de Antropología (España), <*http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Museo_Nacional_de_Antropología_(España)_01.jpg*>, [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: Luis García, Metalicencia: {GNU FDL, CC BY-SA}.

[15] *internacionala.mg-lj.si.*

[16] *www.ne-mo.org.*

[17] *www.asemus.museum.*

[18] *icom.museum.*

[19] *masterpieces.asemus.museum.*

[20] *www.flickr.com/commons.*

[21] Museo Powerhouse (Sidney, Australia), Museo de Brooklyn (Nueva York), Museos Smithsonian (EE.UU.), George Eastman House (Rochester, Nueva York), Museo de Medios Nacionales (Bradford, Reino Unido), Museo Marítimo Nacional (Londres), Museo McCord de Historia Canadiense (Montreal, Quebec), Australian War Memorial (Campbell), Museo de la Guerra Imperial (Londres), Museo Field (Chicago), Museo Galt (Lethbridge, Alberta, Canadá), Museo Marítimo Nacional Australiano (Sydney y Pyrmont), Museo de Fotografía de Reikiavik (Islandia), Museo de Hartlepool (Reino Unido), Museo del Aire y el Espacio de San Diego (California), Museos Tyne & Wear (Reino Unido).

Otra iniciativa reciente (febrero de 2009) ha sido "Wikipedia Loves Art" (WLA). Un grupo de wikipedistas neoyorquinos solicitó al Museo de Brooklyn si podía liderar un proyecto entre varios museos para poder fotografiar obras con el fin de ilustrar gráficamente artículos de Wikipedia, en busca, en definitiva, de una mayor calidad (Simon, 2010). El museo solicitó a su vez los temas de más interés para Wikipedia y a partir de ellos los responsables elaboraron la lista de obras que podían ser fotografiadas (y cuáles no), teniendo en cuenta que al integrarse en Wikipedia, todas las imágenes se publicarían con la licencia CC BY-SA. Durante todo el mes de febrero de 2009, 11 museos y tres instituciones culturales de Estados Unidos y un museo de Reino Unido, abrieron sus puertas. Participaron 102 fotógrafos y se publicaron en Wikipedia 6.195 imágenes (fig. 4).

El proyecto WLA tuvo su continuidad en junio de 2009, en los Países Bajos. En este caso fueron los wikipedistas quienes preguntaron a los museos qué obras podían ser fotografiadas, en general, sin temáticas de por medio. En *Wiki Loves Art NL* participaron 46 museos, 292 fotógrafos y se obtuvieron 5.447 imágenes (fig. 5).

Esta "segunda versión de WLA" fue transcendente pues consiguió transmitir al museo la implicación activa del público en la generación y difusión de conocimiento relacionado con la colección del mismo. Y eso ha hecho que WLA siga siendo un proyecto vivo. En Argentina: *Wikipedia invade el Museo de La Plata* (mayo de 2009) (Museo de Ciencias Naturales y Museo de Astronomía y Geofísica, ambos de la Universidad Nacional de La Plata), 276 imágenes. En Israel: *Elef Millim project Wikipedia Loves Art: Israeli National Maritime Museum* (enero de 2010), habiéndose integrado en Wikipedia 254 imágenes. En Reino Unido: *Britain Loves Wikipedia* (febrero de 2010), participando 19 museos y estando integradas 529 imágenes en Wikipedia. Y también en España, un par de veces: *Wikipedia invade el Museo de Cádiz* (noviembre de 2009), habiéndose integrado 11 imágenes en Wikipedia, y *Wiki Loves Art en el Norte* (agosto de 2010), en el que participaron 17 museos[22], teniéndose ya recogidas en Flickr 3.105 imágenes para su posterior integración en Wikipedia[23] (fig. 6).

[22] Museo de Historia de la Automoción (Salamanca), Fundación Laxeiro (Vigo), Museo Chillida-Leku (Hernani), Museo de la Máquina-Herramienta (Elgoibar), Museo del Comercio (Salamanca), Museo Etnográfico de Grandas de Salime (Asturias), Museo de Arte Contemporánea de Vigo (MARCO de Vigo), Museo Barjola (Gijón), Museo Liste (Vigo), Casa Museo de Tudanca (Cantabria), Museo del Grabado a la Estampa Digital (A Coruña), O Castro de Vigo (Pontevedra), Museo-Territorio Lenbur (Legazpi), Museo Etnográfico de Cantabria (Camargo), Museo de la Naturaleza de Cantabria (Carrejo), Museo Marítimo del Cantábrico (Santander), Museo Nacional Colegio de San Gregorio (Valladolid). Léase más en: *http://foconorte.net/wla/*.

[23] Por ejemplo, en *www.flickr.com/photos/16929115@N04/sets/72157624725729085* pueden verse diversas fotografías obtenidas en el Museo Chillida-Leku.



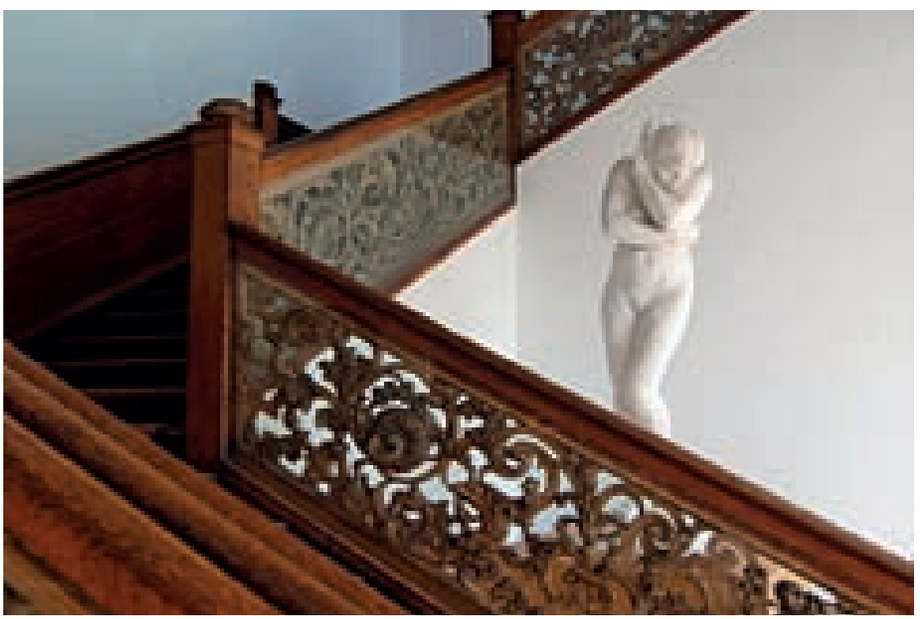


Figura 4 (izquierda). Busto relicario de una mujer santa, *c.* 1520-1530, *<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:WLA_metmuseum_1520_female_saint.jpg>*, *Wikipedia Loves Art* en el Museo Metropolitano de Arte, [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: Shooting_brooklyn, Licencia: CC BY-SA.
Figura 5 (derecha). Escaleras de madera del siglo XVII, *<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:WLANL_-_RobertsNL_-_Museum_Boijmans_Van_Beuningen_-_Houten_trap.jpg>, Wikipedia Loves Art* en el Museo Boijmans Van Beuningen, [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: RobertsNL, Licencia: CC BY-SA.





Figura 6 (páginas anteriores). *Estudio homenaje a Kandinsky, alabastro-1965, <http://www.flickr.com/photos/16929115@N04/4946282800/in/set-72157624725729085>, Wiki Loves Art* en el Museo Chillida-Leku, [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: Jaramberri, Licencia: CC BY-SA. © Eduardo Chillida, Zabalaga-Leku, VEGAP Madrid, 2012.

Existe un movimiento creciente, lentamente, pero creciente, en todo el planeta, de galerías, bibliotecas, archivos y museos, para proporcionar imágenes en línea de sus colecciones lo más libres posible de derechos de autor. Flickr y Wikimedia han sido protagonistas

Existe un movimiento creciente, lentamente, pero creciente, en todo el planeta, de galerías, bibliotecas, archivos y museos, para proporcionar imágenes en línea de sus colecciones lo más libres posible de derechos de autor. Flickr y Wikimedia (la fundación que soporta Wikipedia, Wikimedia Commons, etc.) han sido protagonistas. Esta última ha iniciado la celebración de Jornadas GLAM-Wiki en diferentes países del mundo para potenciar precisamente la colaboración entre "GLAM" –galerías, bibliotecas, archivos y museos (*Galleries, Libraries, Archives, and Museums*, GLAM)– y Wikimedia.

A la par, se han elaborado artículos entre wikipedistas y profesionales de museos. A veces a través de estancias de wikipedistas, por ejemplo, en el Museo Británico; así en la redacción del artículo "Hoxne Hoard"[24] colaboraron conservadores de dicho museo, logrando un artículo de calidad contrastada más que suficiente para ser categorizado como "artículo destacado" de Wikipedia y, por tanto, promocionado, lo que redunda a su vez en acrecentar la popularidad del museo. En España, es conocido el caso del artículo "El gran día de Girona"[25] en el que colaboró el Museo de Arte de Girona (Hinojo y Rodà, 2011). Álex Hinojo[26], colaborador de Wikimedia en Barcelona, ha sido nombrado el primer embajador GLAM para transmitir estas ideas GLAM-Wiki a las instituciones. El 23 de marzo pasado se celebró el GLAM-Wiki Barcelona 2011, en el que participaron más de 100 representantes de instituciones GLAM catalanas. La colaboración del Museo Picasso de Barcelona no se ha hecho esperar. Contxa Rodà, gerente de proyectos de dicho museo, es la coordinadora académica del Postgrado en Gestión Museística que se imparte en la Universidad Pompeu Fabra, en el que como trabajo el alumno tendrá que crear o ampliar sustancialmente un artículo relacionado con los museos en la Wikipedia[27]. También el proyecto "Una joya de museo", pensado como celebración del Día Internacional del Museo, que propone que cada año en la misma fecha los museos locales destaquen una pieza de su colección y realicen actividades durante el mes de mayo. Colaboran patrimoni.gencat, la Wikipedia en catalán, el Museo Picasso de Barcelona y más de 25 museos catalanes. Ya han co-creado 30 nuevas entradas en la Viquipedia (Wikipedia en catalán), con imágenes publicadas con CC BY-SA.

Las iniciativas WLA y GLAM-Wiki son ejemplos de dinamización social desde la propia sociedad. Seguramente, si no existen ya, esta ingente y creciente cantidad de imágenes de obras de museos propiciará la creación de *metamuseos* virtuales, y a la par de circuitos especializados en tal o cual autor o estilo, circuito que atravesará varios museos, cosa que en el plano físico no es nada sencillo.

Por si esto fuera poco, algunos museos e instituciones culturales, además incluso de colaborar en las anteriores iniciativas, han decidido publicar, *motu proprio*, las imágenes de su colección con licencias de Creative Commons. Los siguientes son unos cuantos ejemplos de una lista que crece día a día.

El Museo de Brooklyn (Nueva York), además de ser uno de los principales contribuyentes al proyecto "The Commons" de Flickr, con imágenes "sin restricciones conocidas de derechos de autor" y haber sido el coordinador del primer "Wiki Loves Art" (WLA), con imágenes con CC BY-SA, publica todos sus textos y colección[28] (95.260 imágenes actualmente en línea) con CC BY-NC (comenzaron con CC BY-NC-ND, pero una política de mayor apertura les llevó a relicenciar todo con CC BY-NC). También han producido pistas de audio con Chris Stein con licencia CC BY-NC-SA y la exposición *Who Shot Rock & Roll*, de la historia del rock & roll, a través de fotografías, todas también con CC BY-NC-SA.

El Museo Powerhouse (Sidney) fue la segunda institución y primer museo en incorporarse a "The Commons" de Flickr, con actualmente 1.902 imágenes[29]. Publica su programa educativo infantil con CC BY-NC-SA; la documentación de su colección, según: las descripciones de objetos, notas de producción y notas históricas con CC BY-NC y los datos de los objetos en sí (dimensiones, datos de archivo, etc.) con CC BY-SA.

El Museo de Ámsterdam (AHM) ha publicado en la Web su colección completa que consta de unas 70.000 obras[30],

[24] En *wikipedia.org/wiki/Hoxne_Hoard.*
[25] *ca.wikipedia.org/wiki/El_gran_dia_de_Girona.*
[26] *theglamwikiexperience.blogspot.com.*
[27] *www.idec.upf.edu/postgraduate-programme-in-museum-management; ca.wikipedia.org/wiki/Viquiprojecte:Museus_(IDEC-Museu_Picasso.*
[28] *www.brooklynmuseum.org/opencollection/collections.*
[29] *www.flickr.com/photos/powerhouse_museum.*

desde la Edad Media hasta el presente, con licencia CC BY-SA.

En Estocolmo, el Museo Histórico Nacional publicó a principios de 2010 todo su catálogo digital[31], 63.500 fotografías, 1.200 ilustraciones y 264.500 fichas de catálogo escaneadas, con CC BY-NC-ND o CC BY-NC-SA.

El Tropenmuseum (Ámsterdam) participó en el WLA de los Países Bajos, y cuenta con una iniciativa de co-creación con la artista Paula Salas. Ha donado 45.016 imágenes a Commons de Wikimedia, y continúa la colaboración[32]. Muchas imágenes están en Dominio Público, y las que no, se publican con CC BY-SA.

El Museo Magnes (Berkeley, California) también ha publicado 8.170 imágenes[33] en Flickr, con licencia CC BY-NC-SA.

En el caso del Museo Zumalacárregui (Ormaiztegi, Gipuzkoa), las 4.000 ilustraciones de su Álbum Siglo XIX[34] se publican con CC BY-NC-SA.

El Museo Nórdico (*Nordiska Museet*) comenzó, en noviembre de 2010, a cooperar con Wikimedia Sverige "para hacer nuestro gran archivo tan accesible y útil como sea posible". Comenzaron con 1.000 imágenes de la historia de Suecia y de la cultura y folclore suecos, en Dominio Público[35].

El Museo de Toulouse coopera con Wikimédia France a través del Proyecto Phoebus, a partir del cual se pudieron fotografiar objetos de las colecciones no permanentes del museo, de paleontología y prehistoria. En total, Commons incorpora 612 imágenes[36], con licencia CC BY-SA.

En el caso de The Children's Museum of Indianapolis (febrero y marzo de 2011) se subieron 68 imágenes de objetos de su colección, seleccionadas por los profesionales del museo, y 23 imágenes de su organización interior (*backstage*)[37], todas con CC BY-SA.

Asimismo, el Museo Queensland (agosto de 2009), tras el congreso GLAM-Wiki en Australia, comienza la colaboración con Wikimedia Australia, proporcionando su colección "A E (Bert) Roberts" en alta resolución, 21 imágenes[38], con licencia CC BY-SA.

Por último, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) incorpora en Flickr[39] la colección "Imatges metropolitanes de la nova Barcelona" (83 imágenes), el Cuaderno de Yokohama, de Llorenç Barber (17 imágenes) y diez fotografías de Xavier Miserachs, con licencia CC BY-NC-ND.

En Commons de Wikimedia pueden encontrarse muchos más ejemplos de instituciones y particulares, por ejemplo, en las categorías "Commons partnerships" y "Commons press". Destacamos Directmedia con el proyecto "Yorck Project DVD", habiendo incorporado ya 10.495 obras maestras[40] de la pintura a Commons (fig. 7).

La colaboración con Creative Commons puede extenderse en más aspectos. Cuando el National September 11 Memorial & Museum (Nueva York) lanzó su registro de artistas[41] en diciembre de 2008, además del TDR, contempló las seis licencias básicas de CC. El Museo Isabella Stewart Gardner (Boston) distribuye su *podcast* musical *The Concert* con CC BY-NC-ND, lo que le permitió en menos de un año superar el millón de descargas desde 116 países diferentes, contribuyendo a la promoción internacional de su programa de música clásica y por añadidura del propio museo (Parkins, 2009). Todos los registros del catálogo en línea del Museo de Arqueología y Antropología (Universidad de Cambridge) están publicados con licencia CC BY-NC-ND. En los diferentes sitios web de Creative Commons podemos encontrar muchos más ejemplos de estas colaboraciones, como por ejemplo en los estudios de casos de su wiki, en concreto en lo dedicado a GLAM[42].

Finalmente, no podemos ni debemos olvidarnos de las claves comunitarias que proporciona el arte urbano. Pero sobre todo, veámoslo como ejemplo de declaración más que explícita de NDR. Podemos hacer con la obra lo que queramos, no ya con el inmaterial, sino también con el material. No existe restricción alguna. De hecho algunas grandes instituciones han promocionado el arte urbano. Es el caso de la Tate Modern (Reino Unido) con la intervención de su fachada y el proyecto "Street Art Walking Tour" (mayo-agosto de 2008) de circuito por Londres para admirar las diversas intervenciones, como si de un museo al aire libre se tratase (fig. 8).

[30] *ahm.adlibsoft.com/ahmonline/advanced.*
[31] *mis.historiska.se/mis/sok/sok.asp?*
[32] *commons.wikimedia.org/wiki/Category:Images_from_the_Tropenmuseum.*
[33] *www.flickr.com/photos/magnesmuseum.*
[34] *www.albumsiglo19mendea.net/cas.*
[35] *commons.wikimedia.org/wiki Commons:Nordiska_museet.*
[36] *commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Projet_Phoebus.*
[37] *commons.wikimedia.org/wiki/Category:The_Childrens_Museum_of_Indianapolis.*
[38] *commons.wikimedia.org/wiki/Category:A_E_"Bert"_Roberts_plate_glass_photo_collection.*
[39] *www.flickr.com/photos/arxiu-macba.*
[40] *commons.wikimedia.org/wiki/Category:PD-Art_(Yorck_Project).*
[41] registry.national911memorial.org/license.php.
[42] *wiki.creativecommons.org/GLAM.*





Figura 7 (arriba). *Adán y Eva,* de Alberto Durero, <*http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:1adameve.jpg*>, *Proyecto Yorck* de Directmedia, [Fecha de acceso: 28-04-2011], autor: Zenodot Verlagsgesellschaft mbH, Licencia: Dominio Público, Licencia de la colección completa: GNU FDL.

Figura 8 (abajo). Pintura en pared. Born (Passeig Picasso amb Fussina). Barcelona. Artista: Jorge Rodríguez-Gerada. Técnica: Carboncillo en pared, <*http://www.flickr.com/photos/xixarel1/207184089/in/set-72157594225035197*>, autor de la fotografía: Xixarel1, Licencia: CC BY-SA.

El factor humano: sentir el arte y la cultura, desde el aprendizaje, prendiendo la libertad

Parece indiscutible que el aprendizaje humano, responsable, sin duda, de su evolución y progreso, está fuertemente influenciado por el conocimiento previo poseído: los diferentes cambios conceptuales que se producen a lo largo de la historia, las interferencias que se producen entre los conocimientos nuevos con los que se poseían de antemano, el proceso de desarrollo y evolución conceptual. El propio proceso de toma de decisiones que reclamamos racional –aunque inevitablemente contaminado por la incertidumbre– y libre para el autor, conlleva una etapa de aprendizaje, en la cual, la estructura de referencia del autor como decisor es reforzada, o incluso creada, mediante una exploración libre del conjunto de alternativas potenciales. En ningún caso el autor puede perder la visión de conjunto que como sociedad esta última posee y a la que como miembro de la sociedad el autor puede acceder.

Aunque la sociedad no conozca enteramente a cada autor (derecho de privacidad) ni el autor a la sociedad (orden de magnitud), las decisiones recíprocas son al menos potencialmente *decidibles* –nos referimos a su modalidad, a la existencia de un mundo, en cuanto ámbito local, en el que suceda su meta-decidibilidad–. Su *decidibilidad* actual depende de los propios métodos particulares de decisión. Además, por imposición natural de la evolución habrá un mundo para cada decisión, para cada aprendiz y para cada tiempo. A falta de un método óptimo, permanecemos en su semidecidibilidad. Pero esto no debe impedir que avancemos; es un hecho común en la ciencia y no la frena.

Son muchos los modelos de desarrollo cognitivo y aprendizaje. Los más representativos coinciden en que el aprendizaje ha de ser *activo* (aprender haciendo). Ya dijo Confucio: "Háblame y olvidaré, muéstrame y recordaré, implícame y entenderé". Caso contrario, se fomentará la inmovilidad social.

Mencionamos por convencimiento personal el aprendizaje significativo (Ausubel, 1963). También por su carácter transversal al resto de modelos. En este tipo de aprendizaje el aprendiz integra, en su bagaje[43], el último conocimiento adquirido de manera refleja, sustantiva, real, no arbitraria, intentando reproducir el proceso que llevó al descubrimiento del nuevo conocimiento. Debemos apreciar la significación del término "significativo", en oposición a "mecánico", pero sin caer en la dicategorización. Igual que vemos TDR y NDR como extremos, en su caso asintóticos, de un continuo –*cfr. infra*–, también podemos entender similarmente el aprendizaje mecánico y el significativo; Novak habla de grado de aprendizaje significativo en la medida que avancemos hacia él por dicho continuo (Novak, 2001). Este continuo es ortogonal al propio desde el aprendizaje receptivo al aprendizaje por descubrimiento autónomo (Novak y Gowin, 2002: 27), y al continuo desde el aprendizaje obligatorio (cuando alguien tiene que aprender) al aprendizaje de elección libre (cuando alguien quiere aprender) (Dierking y Falk, 1998). Dimensiones, todas, que transitan en definitiva desde la concepción bancaria de la educación hasta la liberación en comunión (Freire, 1997) –*cfr. infra*–.

Mientras que Novak insiste en lo humano, en las dimensiones afectiva y social de la enseñanza, resumiendo así su pensamiento actual: "el aprendizaje significativo fundamenta la integración constructiva del pensamiento, sentimiento y acción, conducente a la liberación del hombre para el compromiso y la responsabilidad" (González, Morón y Novak, 2001: 232), Dierking y Falk particularizan las ventajas del aprendizaje de elección libre en los museos: que el público aprenda del museo lo que libremente quiera.

Cooperar es progresar

Ha de generarse un espíritu de cooperación y un ánimo emprendedor de exploración de caminos que lleven a la transferencia y difusión del arte y la cultura, vertebradas en torno a la dinamización social hacia la creación colectiva de conocimiento y, por ende, en torno al constructivismo social

Ha de generarse un espíritu de cooperación y un ánimo emprendedor de exploración de caminos que lleven a la transferencia y difusión del arte y la cultura, vertebradas en torno a la dinamización social hacia la creación colectiva de conocimiento y, por ende, en torno al constructivismo social

[43] "Esquema mental", en palabras de Joseph D. Novak, o sea, el conocimiento *a priori*.

tura, vertebradas en torno a la dinamización social hacia la creación colectiva de conocimiento y, por ende, en torno al constructivismo social. Ha de encontrarse o construirse un espacio de trabajo común donde diseñar nuevas fórmulas de aprendizaje, adaptadas a los recursos tecnológicos –pero en ningún caso condicionadas ni dominadas por ellos– y a las demandas de las nuevas generaciones actuales de "aprendices", nacidos digitales. Un protagonismo que contribuirá sensiblemente a la mejora de todos los participantes en el proceso de su desarrollo, transpersonal, interactivo y multimodal. Y todo esto en un mundo fragmentado, ávido pero impotente para conseguir la necesaria cohesión social, en el que impera la individualidad y, por lo general, las personas somos más distantes que cercanas y más interesadas que solidarias, dominando el egoísmo sobre el altruismo. Un mundo desnortado. El arte y la cultura expresan emociones humanas y nuestras emociones son nuestra esencia. No se trata de hacer proselitismo y propaganda sino de introducir y mantener las humanidades en la educación, en todos los niveles y materias, impulsando la inteligencia emocional, en un todo cohesionado y consistente, en la búsqueda de ese norte perdido. La cultura es un aspecto vivo y cambiante de las interacciones humanas, que hemos de estudiar como parte integral de la vida (Bauman, 2002). Aunque actualmente esta idea se encuentra en un mayor grado de sensibilidad que de praxis, son muchos ya los movimientos. No solo consiste en que nuestros hijos aprendan humanidades, arte, cultura, sino que lo sientan, lo que sin duda aumentará su grado de consciencia como personas, y les ayudará a entender la propia sociedad y su lugar dentro de ella.

Los riesgos de pasar por alto el factor humano son enormes y las consecuencias desastrosas. Las vivimos, muchos frustrados y molestos por tanta injusticia. Priorizar las facetas competitivas en detrimento de las comunitarias lleva a una comprensión totalmente sesgada de la educación y a la pervivencia de la injusticia social. Tenemos un compromiso con la memoria, un compromiso de convivencia, un compromiso de vida. Y es que el estudio de las humanidades y de las artes liberales está siendo abandonado en favor de aprendizajes más vinculados con las actividades económicas (Nussbaum, 2010). Son demasiados los peligros ocultos detrás de las promesas de la educación, y no solo de la económica, también de la tecnológica. No somos protagonistas de una novela utópica. La realidad es que son demasiado altos los costes que la acompañan.

El aprendizaje emocional se abre camino. Daniel Goleman dio los primeros pasos en el mundo empresarial con su propuesta de inteligencia emocional (Goleman, 1996). Aunque se han aplicado sus principios con relativo éxito a la empresa, insistimos de nuevo en que no podemos ni debemos acudir a parámetros económicos ni a ningún otro pervertir emocional. Sacudámoslos como si de brasa ardiente se tratase. La cultura debe conquistar esa inefable inquietud humana, las emociones y sensaciones de los individuos y pueblos. Debemos dirigir nuestra mirada crítica hacia el futuro. Debemos comprender las cualidades propias de las personas, encontrar y reafirmar lo mejor en ellas y educar en consecuencia. Una buena educación emocional puede ser nuestra ventaja más competitiva con la propia vida. Claudicar en esta meta nos hace muy vulnerables, acelerando la venida de la "sociedad deshumanizada". Por favor, ¡seamos "egoístas"! Démonos cuenta de que educar emocionalmente a nuestros hijos es una misión abnegada que nos reportará enormes beneficios.

Hay que concienciar a la persona desde pequeñita y reforzar esa conciencia durante todo el continuo educativo. Habría que abandonar algunas técnicas de enseñanza. Por ejemplo, en la enseñanza en grupos o por equipos se generan situaciones de competitividad, así que ¿por qué no obviarlas? ¿No sería mejor trabajar con la clase como una comunidad y si acaso dividirla en subcomunidades? El hecho es que la alfabetización emocional de la infancia y la juventud es necesaria. Conocer y distinguir emociones y sentimientos, para el enriquecimiento propio y el de los demás, a través del arte y la cultura.

La transposición didáctica (Chevallard, 1985) ha de hacerse con sumo cuidado. Nos referimos a todo lo que subyace al paso de los saberes de la cultura a los saberes de la "academia", a esa transformación del conocimiento en objetos de aprendizaje, a todo y solo lo que realmente puede ser aprendido, formal o informalmente, mediando este, ese o aquel modelo de aprendizaje. Tradicionalmente esta transposición, que en cualquier caso supone un gran esfuerzo, la realizaban los profesionales, que tras tratarla convenientemente, la ofrecían al usuario general de información y al público. Sin embargo, si algo hemos aprendido es el protagonismo de la sociedad, necesario también en la realización de la transposición.

Como escribe Paulo Freire, "una revolución no se consigue ni con palabras ni con actos, sino con la praxis, es decir, con acción y reflexión dirigidas hacia las estructuras que se deban transformar" (Freire, 1997). Si pretendemos aportar algo en aras de la sostenibilidad del desarrollo del museo, lo necesario para conseguirlo o al menos algunos de sus puntos de comienzo surgirán de la reflexión y acción sociales y no de las cabezas de los profesionales o académicos. Por ello no dejaremos de insistir en la co-participación entre profesionales y sociedad. Lo expuesto en cuanto a las diferentes arquitecturas de conocimiento comunal comparte la transversalidad social de la propia cultura facilitando enormemente esta co-participación. Porque nada de esto se puede conseguir desde los confines de lo individual. Como también nos recuerda Freire, el cambio, al ser una revolución dialógica, existe por la comunión con los demás: "Nadie libera a nadie, nadie se libera solo; los hombres se liberan en comunión" (Freire, 1997).

Síntesis reflexiva y desenlace

Solo puede saberse lo que es en relación a lo que no es. Los conceptos "Ningún derecho reservado" (NDR), "Algunos

derechos reservados" (ADR) y "Todos los derechos reservados" (TDR) están ligados, siempre van unidos, se originan juntos. ¿O acaso somos capaces de demostrar que alguno de ellos origina los demás? No. Surgen a la vez, conformando un continuo. Y la Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 27, expresa dicho continuo: "1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. 2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora". El artículo 27.1, por un lado, permite dirigirse hacia el NDR, el 27.2 al TDR, pero ninguno establece un punto de partida, que se sitúa, imprecisa pero necesariamente, en alguna zona intermedia, en algún lugar del ADR.

Somos nosotros quienes provocamos la desunión y discordia entre ellos. Somos nosotros quienes hacemos que parezcan incompatibles e irreconciliables. Un cúmulo de intereses personales nos mueve. Las discusiones son, cuanto menos, peregrinas. Cada parte usa su convicción y el sistema en el que creen para hilvanar argumentos en contrario, por lo que será frecuente incurrir en la falacia de autoridad. "Cuando lo que se enfrenta realmente son dos principios irreconciliables, sus partidarios se declaran mutuamente locos y herejes" (Wittgenstein, 1995: 611) y ostentadores de la autoridad, añadimos. Aunque la realidad es que todo esto ocurre solo *prima facie*. Los tres están unificados y podemos demostrarlo, en un encuentro con la sencillez. Ser autor de una obra significa que esta es original, hecha desde el origen y que se asume la responsabilidad completa sobre ella, y en particular la responsabilidad social, desde el mismo instante de su creación. La demostración de la unificación es sencilla: es el autor quien los unifica en cada una de sus obras desde el instante en que las crea. Parece por tanto que sería cada autor quien, mediante la introspección –en orden a "cazar" sus pensamientos–, tendría el derecho, para cada obra suya, a posicionarse en el lugar que creyese más conveniente del continuo. Pero el autor se debe a la sociedad, y estando en el contexto en el que operamos racionalmente los humanos, el conocimiento general de sentido común, al aunar derecho de autor y su obligación social para con el público (de compartir libremente su obra), obliga a reafirmar la definición de "Cultura Libre" de Lawrence Lessig y su concreción en la propuesta de Creative Commons, por lo que el continuo no alcanzaría a TDR. Learned Hand, uno de los jueces norteamericanos más importantes del siglo xx, afirmaba que "la auténtica libertad requiere cierta limitación y un sano sentido de los límites" (Shapiro, 2003: 311). Y es que estos supuestos logran conciliar en un intervalo de consenso, los cuatro considerados fundamentales, permitiéndonos, a autores y público, ejercer nuestros derechos y cumplir con nuestras obligaciones: el derecho de autor con la obligación social de autor y ambos, a su vez, con el derecho de público (de libre acceso a la cultura, beneficiándose de las creaciones de los autores) y la obligación social para con el autor (de remuneración por su trabajo social).

El *yerro del entendido*[44], por no decir del necio: posicionarse en la defensa de los derechos del autor y de la sociedad y no en la de los deberes del autor y de la sociedad, o viceversa.

Admitido lo anterior, es preciso destacar lo obvio. En este respeto absoluto al autor y a la sociedad, lo más "restrictivo" del continuo permite que, siempre que sea de forma literal, citando autoría y sin fines comerciales, la obra se puede reproducir, distribuir, ejecutar, interpretar y comunicar públicamente, por cualquier medio –esto sin afectar para nada ni a los derechos morales del autor, ni a los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por la ley, ni a derechos de terceros como por ejemplo el derecho de imagen o de privacidad–. Este punto más restrictivo del continuo lo ilustra, en la propuesta de Creative Commons, la li-

[44] "Descuido o error cometido por persona discreta o perita y que por consiguiente suele ser de más trascendencia" (DRAE).

La cultura es patrimonio de la sociedad y para su pervivencia, en particular del museo, las personas, individualmente, deben sentirlo como suyo, como parte de su patrimonio personal. Entonces, y solo entonces, lucharán codo a codo por su sostenibilidad

cencia CC BY-NC-ND. A partir de ahí, es el autor quien decide libremente si cede más, por ejemplo, si terceros pueden utilizar su obra con fines comerciales o si pueden transformarla. Igualmente puede elegir el extremo más "permisivo" del continuo, la cesión completa de los derechos patrimoniales, quedando ilustrado, en la propuesta de Creative Commons, por la licencia CC BY.

Fuera del continuo, pero elegibles siempre por voluntad propia del autor, como límites asintóticos de lo más restrictivo y permisivo, se sitúan TDR y NDR, respectivamente, ejemplificado esta última por diversas propuestas de paso de obras anticipadamente al Dominio Público, incluso desde el mismo momento de su creación, como posibilita la licencia CC0 de Creative Commons, situación que actualmente en muchas legislaciones no está admitida o como mínimo está sujeta a discusión e interpretación jurídica.

Todas estas cuestiones han propiciado intensos y acalorados debates, argumentos, embates y quites continuos, un cuadro vívido de ambiciones políticas y animadversiones personales, falsos razonamientos basados en evidencias inciertas, declaraciones de intenciones sin compromisos reales, una atmósfera impregnada de casos de litigio. Frenar que este desacuerdo se prolongue irresoluble durante años está en mano de todos. Más cuando ya no se trata de una minoría; recordemos que el monitor de Creative Commons identifica cerca de 200 millones de obras en el mundo publicadas con alguna de las seis licencias básicas.

La bonhomía –bondad de corazón, sencillez de espíritu– de los seres humanos hace que el compartir libremente el conocimiento sea una propiedad emergente de las culturas, lo cual sirve como explicación causal del mismo, proporcionándole la independencia de las consciencias, superando el muro fenomenológico.

Quizás uno de los errores de muchos movimientos contraculturales sea haber identificado el conformismo como el gran mal que aqueja a la sociedad, olvidándose de la injusticia social (Heath y Potter, 2004) esencialmente debida a la carencia de fórmulas de redistribución en los sistemas imperantes actuales. No hacer nada ante resquebrajamientos y consecuentes roturas del continuo anterior, no es cuestión de conformismo sino de pasotismo. Si bien cualquier transgresión de la tradición despertará el interés o la curiosidad del gran público –y quizás lo sean por nuestra constante exaltación de lo original como valor por sí mismo–, no solo por ello ha de transgredirse. Únicamente las transgresiones triunfantes son las que conforman las nuevas tradiciones. Y para ello, la defensa de la justicia social ha de formar parte de ellas.

El buen hacer museístico debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las múltiples y cambiantes exigencias sociales, a la vez que capaz de anticiparse a la consolidación de las exitosas. Esto no es fácil, mas es ineludible. Han de pensarse museos capaces de dar respuesta a las continuas exigencias que están por llegar en la Sociedad del Aprendizaje. La sostenibilidad de su desarrollo depende de ello: "a menos que el hombre aprenda rápidamente a dominar el ritmo del cambio en sus asuntos personales, y también en la sociedad en general, nos veremos condenados a un fracaso masivo de adaptación" (Toffler, 1973: 3). Con palabras de Jorge Wagensberg (1998: 27), "la civilización tiende a ir demasiado deprisa. La cultura tiende a ir demasiado despacio. La primera se ha torcido un pie, a la segunda se le ha dormido el otro. Ambas cojean. ¡Que se apoyen la una en la otra!".

Por justicia social, el conocimiento debe ser reconocido explícitamente como un derecho fundamental. No deben existir feudos de conocimiento. Pero la intencionalidad colectiva es agregativa. No se trataría, por tanto, de alcanzar acuerdos, a modo de obligación, sino de aprender a convivir con respeto en el pluralismo de los disensos y de la emergencia eventual de consensos. La tarea no consiste, pues, en definir un proyecto para el desarrollo o cambio futuro, ni siquiera pronunciar

un fíat al respecto, sino bregar desde ya por conseguir establecer un diálogo permanente sobre los fines y medios para alcanzar esa convivencia. Un diálogo, basado en flujos interdisciplinares de conocimientos, soportado por sesiones creativas, que posibiliten la interacción de los conocimientos externos con los de la institución, pero un diálogo en el que la protagonista sea la sociedad y no el museo. Un diálogo con un enfoque claro: ganar-ganar. Técnicamente, dos jugadores del mismo juego de suma no nula, en el que la estrategia ganadora, para ambos, es la cooperación.

Ser ciudadano no es únicamente un derecho, también es una responsabilidad. El ciudadano es cada vez más activo, está cada vez más presente en la esfera pública a través, principalmente, de grupos, colectivos y comunidades de interés, desde locales a internacionales. En atención a su misión, todos los museos poseen un distintivo, una impronta. Y el museo es responsable socialmente de ella. El hecho es que en torno a cada museo existe un grupo o colectivo de seguidores, por diversos motivos o intereses, pero la cuestión es que existe. Debe conseguirse que estos seguidores se sientan copropietarios de esa distinción, porque ese sentimiento contribuye sobremanera a que desarrollen ciertas responsabilidades con el museo. De hecho el simple grupo o colectivo se ve transcendido por un sentirse comunidad –una comunidad ética, en el sentido de Baumann, capaz de «tejer entre sus participantes una "red de responsabilidades éticas", y por tanto de "compromisos a largo plazo"» (Baumann, 2008: 66)–. Esto ha sido estudiado, investigado y corroborado extensamente en las comunidades de usuarios de marcas. Pero existe un riesgo, y es que como todo lo que implique propiedad, puede emplearse como puente o como barrera.

Envidiable ser puente y no barrera. Para el museo, el secreto del éxito no está en la élite, sea de la naturaleza que sea, sino en el pueblo. La excelencia es un parámetro de valoración social y, por tanto, la socialización es su clave y no la especialización. La cultura es patrimonio de la sociedad y para su pervivencia, en particular del museo, las personas, individualmente, deben sentirlo como suyo, como parte de su patrimonio personal. Entonces, y solo entonces, lucharán codo a codo por su sostenibilidad. La externalización voluntaria (crowdsourcing) –por ejemplo, la cooperación ya comentada entre la Fundación Wikimedia y muchos museos– y la financiación colectiva (crowd funding) –de la que Wikipedia es una buena muestra–, son ejemplos de tendencias actuales[45]. El museo debe abrir sus puertas cada vez más a la participación activa del gran público, en la toma de decisiones, la co-creación y la creación colectiva.

Servicio público y servicio al público

Cualquier proyecto que defienda y proyecte la libertad social de intervención comunitaria y promueva la creación colectiva y la libre utilización de lo co-creado, recibirá un gran impulso de la propia comunidad. Su generalización provocaría una verdadera eclosión ideológica en torno a la sustantividad del museo abierto y participativo. Perseverar y conseguir la difícil inclusión en contra de la fácil exclusión. Como decía Robert Venturi para su propuesta de una arquitectura de la complejidad y la contradicción: "Debe incorporar la unidad difícil de la inclusión en vez de la unidad fácil de la exclusión. Más no es menos" (Venturi, 2003).

Parece indiscutible, entonces, que han de trabajarse las dimensiones más preclaras para que emerjan y se desarrollen en las personas habilidades, conocimientos y compromisos para la cooperación y la innovación, como por ejemplo la gestión personal, negociación, trabajo en equipo y creatividad, además de otras específicamente técnicas que propicien la co-creación y la creación colectiva. Actividades de formación permanente (*lifelong learning*) y de preparación (*coaching*) en torno a ellas son necesarias.

La Web es el mayor medio de colaboración y cooperación de toda la historia. Si bien no parece haber duda en

[45] De hecho, han surgido empresas que principalmente mediante plataformas web actúan de mediadores entre emprendedores y patrocinadores, por ejemplo, Kickstarter *www.kickstarter.com,* Lanzanos *www.lanzanos.com* o Volanda *www.volanda.com.*

La apuesta por el conocimiento libre –en su sentido aglutinador del conocimiento público, abierto y compartido, desde el acceso público gratuito a obras con todos los derechos reservados hasta obras con ningún derecho reservado–, se transforma, *a fortiori*, de mero lance en estrategia ganadora, ganadora para todos, museos y sociedad

que ha de fomentarse la interacción en línea, ha de tenerse en cuenta que con esta solo se logra un conocimiento recíproco reducido y no debe, por tanto, ser el centro exclusivo de estas actividades sino una herramienta tecnológica más para alcanzar la pretendida convivencia.

Sin duda, la puesta en marcha de este tipo de acciones socio-profesionales supone para el museo la creación de un cúmulo de sinergias que le dotará de un mejor conocimiento de las necesidades formativas culturales de la población, a la vez que esta última será capaz de acceder y comprender el *quid* de la cuestión gestora museística. Esto les permitirá a ambos, museo y gran público, intervenir acertadamente en el diseño y la programación del museo, compartiendo la responsabilidad social de cuantas exposiciones y otras actividades se hagan, sean monográficas, interdisciplinares o multidisciplinares, con el fondo común de exigencia de una participación proactiva, ambos, público y museo, implicados en la construcción de significados –compartiendo así, por cierto, fundamentos con las teorías museológicas crítica y praxiológica–.

Porque no hay que tener miedo a los grupos de intereses que inevitablemente surgen en la intervención pública. Estos solo muestran los diferentes puntos de interés primario y, por tanto, los temas que han de ser tratados enseguida en profundidad mediante un esfuerzo de comprensión de sus necesidades y motivaciones. Y viceversa, el público también escucha al museo. La consecuencia inmediata es el surgimiento natural de una relación de empatía mutua entre museo y público.

Porque además de ser el museo, por su propia naturaleza, un proyecto cultural colectivo, su propósito, según Neil Postman, es «explorar respuestas a la pregunta fundamental: "¿Qué significa ser un ser humano?"» (Janes, 2009: 30). Y esa es una pregunta que nos preocupa, a todos. Ningún gobierno, ni empresa, ni universidad, ni religión, en palabras de Janes, puede ofrecer respuestas a dicha pregunta. Pero sí el museo, porque este es capaz de "exponer la riqueza, complejidad y diversidad de la vida, y mantener vivos la reflexión y el diálogo con el público" (Janes, 2009: 30). Y puede que esa inquietud sea un destino, a la vez que la conexión fuerte entre el museo y el público que, aunque velada por la consciencia, les lleva a hacer rumbo juntos.

Los profesionales del museo deben perseverar en aportar una contribución denodada para promover que el público sea más visible y participativo en la vida diaria del museo, generando espacios y momentos de oportunidad, teniendo estos que ser consistentes con la multiplicidad de orígenes sociales, formación e intereses del público. La cercanía y el conocimiento mutuo son claves para lograr la susodicha convivencia.

Por ello harán falta nuevas profesiones. Imprescindible será, por ejemplo, el gestor de comunidades y medios sociales. José Antonio Gallego, presidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades *Online*), le define como "quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de Social Media" (AERCO y Territorio Creativo, 2009: 4-5). Connie Bensen comienza su definición diciendo que "es la voz de la organización externamente y la voz del público internamente. El valor reside en el servicio que presta el gestor de comunidades como un centro de operaciones y en tener la habilidad de conectar personalmente con el público (humanizar la organización) y suministrar retroalimentación a muchos departamentos" (Bensen, 2008).

Emerge pues un nuevo eje, transversal a los mencionados anteriormente, el eje de la transformación interna. Porque un cambio estratégico como este, supone necesariamente, no solo un cambio de actitud sino todo un cambio de cultura. Lo contrario impulsaría la duda y el descreimiento. El discurso y la acción del museo deben ser consistentes con sus principios fundamentales, siendo

conveniente que la misión del museo refleje la nueva cultura. Solo así, desde la convicción más absoluta, la apuesta por el conocimiento libre –en su sentido aglutinador del conocimiento público, abierto y compartido, desde el acceso público gratuito a obras con todos los derechos reservados hasta obras con ningún derecho reservado–, se transforma, *a fortiori*, de mero lance en estrategia ganadora, ganadora para todos, museos y sociedad[46].

Bibliografía

Aerco y Territorio Creativo (2009): "La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades" (Whitepaper), <*http://www.aercomunidad.org/2009/11/11/la-funcion-del-community-manager-descargate-el-white-paper/*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Ausuble, D. P. (1963): *The Psychology of Meaningful Verbal Learning*. New York: Grune and Stratton.

Bauman, Z. (2002): *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.

— (2008): *Comunidad: En busca de seguridad en un mundo hostil*, Siglo XXI, Madrid.

Bensen, C. (2008): "Community Manager Job Description", <*http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Boai (2002): "Iniciativa de Budapest para el Acceso Abierto (BOAI)", <*http://www.soros.org/openaccess/esp/read.shtml*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Chevallard, Y. (1985): *La transposition didactique*. Grenoble: La Pensée Sauvage.

Comisión Europea (1995): *White Paper on Education and Training, Teaching and Learning: Towards the Learning Society*, COM (95) 590. Bruselas: Comisión de la Comunidad Europea.

Cooley, M. (1987): *Architect or bee: The human price of technology*. Londres: The Hogarth Press.

Dierking, L. D. y Falk, J. H. (1998): "Understanding Free-Choice Learning: A Review of the Research and its Application to Museum Web Sites", <*http://www.archimuse.com/mw98/papers/dierking/dierking_paper.html*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Freire, P. (1997): *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.

Gatchev, G. (2005): "Metalicensing", <*http://gatchev.info/articles/en/metalicensing.html*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Goleman, D. (1996): *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

González García, F. M.; Morón Arroyo, C. y Novak, J. D. (2001): *Errores conceptuales. Diagnosis, tratamiento y reflexiones*. Pamplona: Eunate.

Heath, J. y Potter, A. (2004): *Rebelarse vende: el negocio de la contracultura*. Madrid: Taurus.

Hinojo, A. y Rodà, C. (2011): "Museos y Wikipedia en el Museo Picasso", <*http://www.slideshare.net/museupicassobarcelona/museus-wikipedia-es-7466548*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Janes, R. R. (2009): "It's a jungle in here: Museums and their self-inflicted challenges", *MUSE*, 27(5), pp. 30-33.

Marina, J. A. (2000): *Crónicas de la ultramodernidad*. Barcelona: Anagrama.

Novak, J. D. (2001): "Tratamiento de los errores conceptuales. El aprendizaje significativo: factor básico para el cambio conceptual", *Jornada sobre Innovación Educativa*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

Novak, J. D. y Gowin, D. B. (2002): *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.

Nussbaum, M. C. (2010): *Sin fines de lucro*. Madrid: Katz Editores.

Parkins, C. (2009): "Isabella Stewart Gardner Museum", <*http://creativecommons.org/weblog/entry/16229*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Pierre, A. G. (2007): *El Abbé Pierre habla a los jóvenes. Camino a lo esencial*. Barcelona: Claret.

Searle, J. R. (1997): *La Construcción de la Realidad Social*. Barcelona: Paidós.

Shapiro, A. L. (2003): *El mundo en un clic*. Barcelona: Random House Mondadori.

Simon, N. (2010): "Is Wikipedia Loves Art getting "better"?", *Museum 2.0*, <*http://museumtwo.blogspot.com/2010/01/is-wikipedia-loves-art-getting-better.html*> [Fecha de acceso: 28-04-2011].

Toffler, A. (1973): *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza & Janés.

Venturi, R. (2003): *Complejidad y Contradicción en la Arquitectura*. Barcelona: Gustavo Gilli.

Wagensberg, J. (1998): *Ideas para la imaginación impura: 53 reflexiones en su propia sustancia*. Barcelona: Tusquets.

Wittgenstein, L. (1995): *Sobre la certeza*. Barcelona: Gedisa.

[46] El artículo "Museos y Arquitecturas de Conocimiento Libre" es una obra con licencia dual: Creative Commons Atribución (CC BY) versión 3.0 España, <*http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/*>, y versión 3.0 Internacional ("Unported"), <*http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.es*>, o versiones posteriores. Se permite la copia, la distribución, la comunicación pública y la generación de obras derivadas sin ninguna limitación siempre que se cite al autor y se mantenga el aviso de la licencia.

Museos: perspectivas de sostenibilidad

Yudhishthir Raj Isar
Universidad Americana de París
París

Yudhishthir Raj Isar es profesor de Estudios de Política Cultural de la Universidad Americana de París y co-fundador de la Serie Culturas y Globalización, expresidente de Culture Action Europe y fideicomisario de varias organizaciones culturales. Ha ejercido, entre otros cargos, el de Secretario Ejecutivo de la Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo de la UNESCO.

risar@aup.edu

Resumen: La palabra sostenibilidad tiene en la actualidad numerosos significados que se alejan del concepto original de desarrollo sostenible. El presente artículo explora cómo se puede imaginar la sostenibilidad desde el ámbito de los museos en términos más metafóricos –y, por lo tanto, más contemporáneos– a la hora de abordar los retos de la degradación ambiental y, especialmente, del cambio climático.

Palabras clave: Cultura, Desarrollo sostenible, Aprendizaje cultural, Diversidad cultural, Cambio climático.

Abstract: As the word sustainability is understood in many ways that do not relate to the original concept of sustainable development, this chapter explores how sustainability can be imagined in more metaphoric terms –which are indeed those of much contemporary usage– before taking up the challenges, for museums, of environmental degradation and in particular climate change.

Keywords: Culture, Sustainable development, Cultural learning, Cultural diversity, Climate change

Una palabra con numerosos significados...

El concepto de "sostenibilidad" se ha convertido en un eslogan contemporáneo que se utiliza, en la mayoría de los casos, con un sentido que se aleja considerablemente del formulado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que definió el desarrollo sostenible como aquel "que logra satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las *futuras generaciones*[1] para satisfacer sus propias necesidades".

Dentro de la diversidad de usos actuales del término "sostenible", la potente idea central de la Comisión Brundtland en torno a la responsabilidad *intergeneracional* se ha perdido completamente o ha quedado relegada a un segundo plano apenas visible. En cambio, el calificativo "sostenible" se aplica indiscriminadamente de forma casi ritual a toda una serie de procesos. El término, convertido en un tópico –además de en un concepto vacío–, a menudo alude a las ideas más simples y menos nobles. Puede hacer referencia, *inter alia*, a la capacidad de mantenimiento de un amplio proceso social como el desarrollo socioeconómico; a la viabilidad a medio o largo plazo de un proyecto o institución, especialmente a su solidez financiera, o a cómo ciertas prácticas pueden conducir a un aumento de la calidad de vida. No obstante, aunque no se ajusten a la ortodoxia a nivel semántico, todas estas acepciones de sostenibilidad pueden llegar a ser muy útiles siempre y cuando designen una realidad específica y definible.

[1] La cursiva es mía.

En el caso de un museo, existen diversas interpretaciones posibles. Si nos ceñimos a la definición original nos debemos preguntar cómo han de gestionarse los museos, instituciones que consumen recursos energéticos no renovables, para reducir su "huella ecológica" al máximo; cómo pueden transformar sus edificios y procedimientos para consumir menos energías no renovables, o cómo pueden cambiar su *modus operandi* para contaminar lo menos posible medioambientalmente. Sin embargo, estas son cuestiones muy técnicas que no estoy capacitado para enjuiciar. Por eso, en este artículo abordaré algunos de los significados más metafóricos de la sostenibilidad.

La sostenibilidad financiera y la legitimidad

La primera acepción que me gustaría explicar es la de sostenibilidad financiera. Tal vez este sea el significado que más se aleja del concepto original; con todo, la financiación de las instituciones culturales sin ánimo de lucro se ha convertido en un tópico habitual a raíz de la crisis del sector bancario de 2008 y de la consiguiente recesión mundial. Para analizar este concepto recuperaré elementos de la presentación "Sobrevivir a la crisis: una perspectiva estratégica" que realicé en septiembre de 2010 en Copenhague con motivo de la reunión anual de la Red de Organizaciones Europeas de Museos (NEMO). Esta conferencia se basaba en el artículo de Helmut Anheier "¿Cómo puede el sector cultural sobrevivir a la crisis financiera?", publicado en el portal cultural europeo *LabforCulture* en enero de 2009. En el contexto de la crisis financiera iniciada en otoño de 2008, el objetivo era sugerir algunas respuestas estratégicas y de gestión para las organizaciones culturales. ¿Cómo afrontar las consecuencias inmediatas de la crisis y desarrollar estrategias de supervivencia a medio y largo plazo?

Si adoptamos una visión estratégica a largo plazo, debemos distinguir entre los retos estratégicos existentes antes de la crisis y aquellos que han surgido recientemente, posiblemente antes de lo previsto o, de forma más dramática, a consecuencia de la crisis. Dentro de la primera categoría, es importante reconocer las siguientes tendencias previas a la crisis:

– Una demanda creciente de bienes y servicios culturales con una financiación cada vez menor.
– Los modelos de competitividad ya presentes en sectores como la sanidad, los servicios sociales y la educación se aplican cada vez más en las instituciones culturales. El paradigma financiero –lo que algunos denominan "la cultura emprendedora"– prevalece. Sin embargo, al parecer existe una especificidad cultural, ya que el criterio de eficiencia dentro de este sector parece centrarse más en el control de costes que en los resultados y la calidad. En una auténtica cultura empresarial ambas variables estarían mucho más equilibradas.
– El apoyo filantrópico privado es inconstante desde hace varios años, lo que provoca importantes oscilaciones en los flujos de ingresos.
– Como consecuencia, cada vez será más necesario desarrollar nuevos modelos empresariales y comerciales.

Estas grandes tendencias tienen dos consecuencias importantes:

1. Durante los próximos años se hará más patente la necesidad de una profesionalización real de la gestión, las finanzas y los servicios.
2. Los museos, como instituciones culturales, tienen una necesidad cada vez mayor de establecer su legitimidad dentro de la sociedad y de ponerse al servicio de esta. Esta exigencia de legitimidad está íntimamente relacionada con otra gran tendencia que se aleja de lo económico: actualmente se tiende a incluir a los museos dentro de los paradigmas de representatividad en lugar de en los paradigmas estéticos o de erudición. Esto significa que la institución ya no se valora esencialmente por

Nos debemos preguntar cómo han de gestionarse los museos, instituciones que consumen recursos energéticos no renovables, para reducir su "huella ecológica" al máximo; cómo pueden transformar sus edificios y procedimientos para consumir menos energías no renovables, o cómo pueden cambiar su *modus operandi* para contaminar lo menos posible medioambientalmente

la calidad artística e histórica de sus colecciones o por la excelencia de sus conservadores, sino por la forma en que las "comunidades" se sienten identificadas y representadas en sus colecciones y por la presentación y contextualización de estas últimas.

El gestor cultural debe ser a la vez estratega, planificador financiero, recaudador de fondos, experto en marketing, educador, buen gestor de recursos humanos y un valedor persuasivo

Ahora bien, con excepción de la reducción del gasto público y privado, ninguna de las tendencias mencionadas anteriormente son un resultado directo de la crisis en el sector financiero. En realidad, cada una de ellas ha surgido como consecuencia del abandono progresivo del Estado del bienestar y de la valorización de los servicios públicos en Europa occidental, sumados a la creciente demanda en todo el mundo de representación cultural, tanto por parte de individuos como de grupos. Algunos de los nuevos retos surgidos a raíz de la crisis financiera son los siguientes:

– A nivel social, una pérdida de fe en el "sistema" y un sentimiento general de inseguridad.
– Una propensión al oportunismo por parte de los actores políticos, tanto de izquierdas como de derechas.
– Un redescubrimiento del keynesianismo por parte de muchos gobiernos europeos, muchos de los cuales han lanzado programas a gran escala con financiación pública. El incremento de las inversiones públicas se ve contrarrestado por reducciones presupuestarias que, frecuentemente, afectan al sector cultural público.
– Una creciente preferencia del sector financiero por el "cortoplacismo" como forma de mantener tranquilos a sus accionistas. La consecuencia directa es que las empresas eliminan o reducen el gasto de responsabilidad social corporativa y los programas de patrocinio. Al mismo tiempo reclaman ayudas y subvenciones gubernamentales a cambio de ciertas garantías, normalmente relacionadas con el empleo y el rendimiento.

Llegados a este punto, es importante destacar que instituciones culturales como los museos se diferencian de las organizaciones empresariales en tres elementos clave: encarnan valores culturales muy arraigados que implican una relación más compleja entre los medios operativos, materiales, y los objetivos, idealistas o de orden superior. Estos valores pueden ayudar o restringir, proteger o sofocar, dar vigor o distraer, en función de la situación específica de la institución; cuentan con un abanico de partes interesadas más diverso (fideicomisarios, personal, visitantes/público, agencias estatales, fundaciones privadas, etc.), que los convierte en organizaciones más genuinamente *políticas*. Esto significa que su gestión implica la creación y coordinación de alianzas alrededor de un propósito común; cuentan con numerosas fuentes de ingresos (mercados, cuasi-mercados, socios, subvenciones gubernamentales, donaciones y patrocinios, contratos, alquiler de espacios, etc.). Con todo, los mecanismos de precios –que siguen siendo uno de los mejores indicadores de rendimiento– suelen estar ausentes.

De las especificidades mencionadas arriba se derivan diferentes cuestiones sobre la gestión y la legitimidad. "La gestión representa media batalla por la cultura", se dijo hace menos de 15 años. Esta necesidad de una mejor administración nace de la demanda cada vez mayor de productos y servicios culturales, pero también de la creciente escasez de recursos. Sin embargo, algunos prejuicios obstinados impiden evaluar ambas tendencias como las dos caras de una misma "cultura", e insisten en analizarlas como dos circunstancias inconexas. Todavía existe una fuerte tendencia que insiste en ver al gestor como un mago con poderes sobrenaturales.

En mi opinión, queda mucho trabajo por hacer si queremos adaptar los valores y las técnicas generales de gestión a las particularidades de los bienes culturales y del suministro de servicios. El éxito de una institución dedicada al arte se mide no solo por sus cuentas saneadas, sino también por su capacidad para cumplir una misión cultural. El reto es conseguir ambas cosas. El gestor cultural debe ser a la vez estratega, planificador financiero, recaudador de

fondos, experto en marketing, educador, buen gestor de recursos humanos y un valedor persuasivo. Hoy en día, para un museo resulta esencial agregar a su función original de conservación nuevas habilidades profesionales mucho más diversificadas. En realidad, la "profesión museística", para ser realmente una profesión, debe establecer unos niveles aceptables de éxito en todas las áreas asociadas con la gestión efectiva y con el éxito de un museo o una galería.

La segunda cuestión, la *legitimidad* de los museos ante las demandas de los numerosos actores implicados y las reivindicaciones plurales por el reconocimiento y la representación cultural, no es una idea nueva, por lo que ya ha sido abordada de formas muy distintas. La noción de "valor individual" articulada por el analista británico John Holden nos proporciona una reformulación muy práctica del mensaje. El sector cultural justifica el valor de sus actividades y servicios en términos de valor intrínseco e instrumental; en otras palabras, con ideas del tipo "arte por amor al arte", por un lado, o con argumentos basados en la capacidad de las instituciones culturales para contribuir al crecimiento económico, al empleo o a la cohesión social, por el otro. Los valores institucionales se relacionan con los procedimientos y técnicas que las organizaciones adoptan con el fin de crear valores para el *público*. Es una dimensión de valor que no ha sido suficientemente articulada según Holden, que lo expresa de este modo: "…deriva de sus prácticas y actitudes en el trabajo (…) no simplemente como mediadores entre los políticos y el público, sino como agentes activos en la creación o la destrucción de aquello que el público valora (…) No solo como almacenes de objetos, o puntos de experiencia, o instrumentos para generar significado cultural, sino como creadores de valores por mérito propio (…) Confianza en el ámbito público, transparencia y justicia son valores que la institución puede generar en su trato con el público. Esta preocupación por incrementar los bienes públicos, esta preocupación por el público, se expresa tanto a gran escala como, al parecer, en los pequeños detalles: desde, en un extremo, el compromiso de mostrar la colección completa en un bonito edificio, hasta el detalle de servir bebidas calientes, en el otro. No obstante, es a través del reconocimiento de estos valores y, de forma crucial, decidiendo por uno mismo cómo generarlos, cuando el propósito moral de una organización se hace patente y cuando la retórica organizativa choca con la realidad. El valor institucional se evidencia en la respuesta del público, los socios y la gente que trabaja con la organización" (2006: 18).

La línea argumental de Holden me parece acorde con los retos a los que se enfrentan los museos como instituciones públicas en la situación actual. Aun así, todavía no se ha articulado ni llevado a la práctica diaria ningún método para calcular, o para hablar, sobre *cómo* se añade en realidad este tipo de valor –o cómo se evidencia este tipo de valor– con la excepción de unos pocos casos.

Aprendizaje cultural

Otro valor que siempre me ha parecido de gran importancia es la calidad del "aprendizaje cultural" que un museo puede proporcionar. Esta noción cultural del aprendizaje se puede definir como el descubrimiento y comprensión dual de a) nuestra cultura o, en otras palabras, nuestras propias "identidades" culturales, y b) la cultura de otros, así como los caminos de la "convivencia" en un mundo interdependiente[2]. Va en consonancia con la contribución del museo al objetivo de un crecimiento continuado de la cultura y de la vida cultural. En relación con el primer punto, nuestra cultura, la Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo señaló cuán inconexo y fragmentario y, por lo tanto, inadecuado, es el conocimiento que tenemos de nuestra "propia" cultura y de cómo se ha creado. La Comisión se centró en la falta de conexiones significativas entre el pasado y el presente, entre lo heredado y lo inventado. Planteó el problema de este tipo de ignorancia cultural, casi podríamos decir analfabetismo, en el contexto del "patrimonio cultural", sobre todo en restos y yacimientos arqueológi-

[2] Algunos de los argumentos citados aquí se formularon por primera vez en un artículo titulado "Aprendizaje cultural: algunas cuestiones y horizontes" que yo ofrecí en 2005 para la conferencia CATALYST, celebrada en Liverpool y Manchester, Reino Unido.

cos. Sin embargo, la forma en que se planteó esta cuestión en términos arqueológicos se puede aplicar a otros terrenos de la cultura y, de hecho, a todo el abanico de compromisos de los museos con la experiencia humana. El desconocimiento de los antecedentes y del contexto al que nos referimos ha llevado a un trabajo poco sistemático incapaz de realizar una lectura correcta de los hallazgos, una identificación adecuada de su arquitectura dentro de la familia estilística a la que pertenecen y una gestión sensible de su localización, todo ello esencial para una conexión significativa entre la conservación y la vida contemporánea. Sin una adecuada comprensión de los valores y aspiraciones que movieron a sus creadores, un objeto es arrancado de su contexto, por lo que nunca podremos entenderlo plenamente. Los antropólogos y los estudiosos del folklore hace tiempo que se han dado cuenta de esto, como sin duda lo habrá hecho la mayoría de la gente de forma inconsciente. No obstante, en la práctica a nivel internacional, la noción de "patrimonio" se ha limitado durante demasiado tiempo a lo tangible. Respecto al patrimonio intangible, existe una necesidad urgente de ofrecer a la gente la posibilidad de interpretar su cultura y su pasado; las culturas tradicionales son una especie de rompecabezas cuyas piezas hay que juntar, una masa de conocimientos fragmentados que hay que unir (Comisión Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo, 1996).

Existe, de hecho, una falta de "conexión significativa" no solo entre el patrimonio y la vida contemporánea, sino también en relación con la comprensión de la cultura en general. Este vacío hace casi imposible recuperar y adaptar para nuestra época el valioso concepto de la Ilustración alemana del *Bildung*: la relación entre la cultura individual y la cultura objetiva, el mundo, que debe transformarse y reconstruirse de acuerdo con cada personalidad singular. Nos resulta difícil dar sentido a la cultura contemporánea y saber hacia dónde se dirige porque carecemos de las herramientas que nos permiten comprender qué era la cultura, en qué se ha convertido y cómo ha llegado a ser lo que es.

Reflejar la diversidad cultural

En un mundo global y cosmopolita, la principal necesidad en relación con el aprendizaje cultural es hallar el modo de convivir. Los museos –en concreto cierto tipo de museos, porque a menudo tendemos a olvidar la gran diversidad de áreas de interés de los museos– necesitan reflejar mejor la diversidad demográfica, social y cultural de las poblaciones actuales para promover una cultura pública más plural e inclusiva que reconozca la multiplicidad de derechos culturales y fortalezca a aquellos que se interesan por ella.

Me viene a la cabeza el lema "museos y comunidades sostenibles". ¿Qué "cultura" y qué "patrimonio", en relación a qué comunidades?

Cada vez más museos se centran en la naturaleza plural de la cultura urbana. Toman una postura proactiva hacia esta diversidad, realizando un esfuerzo consciente para presentar el conocimiento, la experiencia y las prácticas de todos aquellos que forman parte de la población urbana. El objetivo es construir un sentimiento plural y polifónico de autoestima e identidad. Esto implica abrazar todas las artes contemporáneas y las actividades creativas en general, como componentes integrales de una vida cultural activa dentro de la cual el museo, aunque se cimiente en su mayor parte sobre un Patrimonio Histórico, tenga un papel principal. Esto debería incluir, obviamente, las tareas clásicas de conservación y gestión del patrimonio cultural, pero también de exposición y registro de las voces, los valores y las tradiciones contemporáneas emergentes en una sociedad culturalmente diversa. Por último, pero no menos importante, estos museos deben cumplir la tarea de relacionar a la gente corriente con un contexto más amplio para contribuir así al desarrollo de sistemas culturales sostenibles. En un artículo reciente, Roy Ballantyne y David Uzzell argumentan que los museos también deben demostrar su valor añadido a la hora de educar a los visitantes sobre cuestiones generales importantes de la actualidad. Para ello "necesitarán diseñar exposiciones que aborden temas como el racismo, las migraciones, los sin techo (…) cuestiones ecológicas, comportamiento medioambiental sostenible" (2011: 7) y similares.

Pero si consideramos, como hago yo, que "aprender a convivir" es el reto más destacado de la contemporaneidad, entonces los museos deberían ser centros donde explorar y negociar las diferencias, porque la plasticidad de la identificación cultural en un mundo globalizado es la realidad que nos rodea. Actualmente, la gente, más que afirmar su cultura como una identidad, negocia con los límites de culturas fluidas y cambiantes. Esta es una tarea a la que los museos deberían contribuir. Deberían ofrecer oportunidades para el intercambio crítico e incluso conflictivo entre comunidades para que así puedan articular y reconciliar un sentimiento de espacio separado pero compartido a la vez. Para conseguir esto se necesitan enfoques más proactivos e interactivos que los ya conocidos, que se limitan a mostrar la memoria y la identidad colectiva de forma selectiva. Incluso podríamos decir que la "sostenibilidad cultural" está en juego.

En otras palabras, la "interculturalidad" es una necesidad, la única alternativa a los enfoques multiculturales fragmentados propensos a quedarse con lo esencial que celebran las diferencias culturales y demasiado a menudo transforman conceptos abstractos en realidades concretas. Jude Bloomfield y Franco Bianchini, entre otros, defienden la postura intercultural cuando argumentan a favor de la transformación pluralista del espacio público, las instituciones y la cultura cívica. Con ello, defienden el uso de una interfaz intercultural como fuente de energía cultural, social, política y económica. Las razones clave son: la convivencia y la solidaridad para el desarrollo de "apoyos morales para los demás, sobre los cuales fomentar una vida civil compartida" (Bloomfield y Bianchini, 2004: 37); la necesidad de establecer una esfera pública e intercultural para la ciudad cosmopolita; la renovación y la innovación cultural como un imperativo: desafiar los paradigmas reinantes de dominio, inclusión y exclusión puede conducirnos a "mezclas" notablemente ricas e innovadoras, etc.

Esto también significa apadrinar la planificación cultural que permitiría a las comunidades explorar los significados especiales de los lugares donde viven y llevar estos conocimientos hasta la nueva *ágora* o espacio de congregación en que se han convertido los museos. Asimismo, implica una mayor accesibilidad, una mayor versatilidad, una disposición para actuar tanto de animador cultural como de erudito y una voluntad de práctica participativa elaborada para promover un sentimiento de pertenencia e implicación en la comunidad. Es decir, la creación de un museo que ayude a construir un entorno favorable para las sociedades creativas, de las que surgen las nuevas ideas y orientaciones.

El cambio climático

Volvamos a los orígenes medioambientales de la noción de sostenibilidad. Hoy en día, somos mucho más conscientes de los grandes daños provocados por la degradación ambiental, especialmente el cambio climático. ¿Es posible que un cambio de comportamiento respecto al turismo y a los viajes en general pueda provocar una reducción en el número de visitantes? Ballantyne y Uzzell plantean esta cuestión en un artículo y advierten que el cambio climático "implicará retos que hoy son incluso difíciles de imaginar" (2011: 8) y que estos también causarán un impacto en los museos. Puede que no solo tengan que adoptar nuevas tecnologías para regular las distintas temperaturas y niveles de humedad, también deberán contratar empleados cualificados para gestionar los contenidos de otro modo. Si el nivel del mar en las zonas costeras sube como está previsto, habrá que reubicar muchos museos. Pero incluso más allá del cambio climático parece poco probable el incremento en el número de visitantes que hemos mencionado anteriormente. El turismo internacional de masas pronto alcanzará su pico máximo, antes de empezar a decaer por el mero hecho de que los sistemas de transporte actuales, sobre todo el aéreo, consumen energía no renovable y contribuyen al deterioro de la capa de ozono. Y precisamente porque esta posibilidad es tan real, "la posición de los museos como guardianes del pasado y de la memoria colectiva será más importante que nunca a medida que las sociedades se vean obligadas a cambiar y el entorno se transforme" (2011: 8).

Finalmente, quiero hablar de la forma en que los museos deberían abordar el cambio climático en sí, más que reinventarse como respuesta a este, cuando se tomen en serio su responsabilidad global. Como ha señalado recientemente Benjamin Morris, el impacto del cambio climático sobre el entorno en una región del mundo (las naciones desarrolladas con altas emisiones de carbono) puede tener graves consecuencias de larga duración en regiones lejanas, aparentemente desconectadas (las naciones en vías de desarrollo con pocas emisiones de carbono). Por eso, "el desequilibrio entre la responsabilidad del contaminante y sus víctimas ha servido, paradójicamente, para reconectar a ambos agentes" (Morris, 2011: 132). Asimismo, Morris cita a Smith, Clark y Yusoff, que defienden que ya no podemos reflexionar sobre los procesos sociales globales y actuar como ciudadanos globales (ya sea a nivel individual o institucional), sin tener en cuenta las cuestiones ecológicas globales urgentes, sobre todo el cambio climático y la pérdida de biodiversidad. La coincidencia en el tiempo entre la globalización económica y cultural con la maduración de la ciencia del cambio medioambiental, obliga a los académicos, políticos y medios de comunicación a enfrentarse a un nuevo terreno desconocido donde resulta necesario lidiar de forma simultánea con la atmósfera, la hidrosfera, la litosfera, la criosfera y la biosfera terrestres (aire, agua, roca, hielo y vida), y con las transformaciones en curso en una economía y un sistema cultural globalizador (Smith, Clark y Yusoff, 2007, citados por Morris, 2011: 133).

Morris nos recuerda que el cambio climático no es solo un proceso global que afecta al medio ambiente, sino que también es un proceso global que afecta a las sociedades que gobiernan y mantienen el medio ambiente. En este momento, tanto el clima como nuestra relación con él se hallan en un proceso de cambio. Ambos requieren un espíritu nuevo y creativo de conservación y renovación. El medio ambiente como patrimonio exige una reafirmación permanente de los valores y normas sociales y de las expectativas asociadas a él. "Por ello, para detener su explotación y degradación, es necesario un cambio en el modo no solo en que se utiliza el patrimonio, sino también en el modo en que se *concibe*, para cumplir su objetivo en el mundo natural" (2011: 133).

Bibliografía

Anheier, H. (2009): "How can the cultural sector survive the financial crisis?", *LabforCulture, <http://www.labforculture.org/en/home/contents/2009/how-can-the-cultural-sector-survive-the-financial-crisis/preparing-for-the-future>.*

Ballantyne, R. y Uzzell, D. (2011): "Looking Back and Looking Forward: The Rise of the Visitor-centered Museum". *Curator*, 54, 1, pp. 1-8.

Blommfield, J. y Bianchini, F. (2004): *Planning for the Intercultural City.* Stroud: Comedia.

Holden, J. (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate.* London: Demos (*www.demos.co.uk*).

Morris, B. (2011): "Not Just a Place: Cultural Heritage and the Environment", en Helmut Anheier, K. y Yudhishthir, R. I. (eds.): *Heritage, Memory and Identity*, *The Cultures and Globalization, Series, 4.* London: SAGE Publications, pp. 124-135.

World Comission on Culture and Development (1996): *Our Creative Diversity.* París: UNESCO Publishing.

World Comission on Culture and Development (1987): *Our Common Future.* Oxford: Oxford University Press.

El Museo de la Civilización de Quebec: la cultura como componente central del desarrollo sostenible

Aude Porcedda
Museo de la Civilización de Quebec
Quebec (Canadá)

Aude Porcedda es investigadora en el Museo de la Civilización y profesora de la Escuela Nacional de Administración Pública de Quebec. Sus investigaciones se centran en los desafíos culturales contemporáneos y en la dinámica de cambio y la comprensión de las organizaciones culturales. Es la autora de *Musées et développement durable* (2009), donde propone un marco de lectura original que alimenta el debate sobre la transformación de los museos.

aude.porcedda@mcq.org

http://www.mcq.org/index_fr.html

Resumen: El desarrollo sostenible plantea la cuestión de los límites del desarrollo de las sociedades contemporáneas y, por consiguiente, del funcionamiento de sus instituciones. La cultura, por su parte, es parte interesada del desarrollo de la sociedad, ya sea en sus aspectos económicos, sociales o territoriales. Querer implantar un proyecto económico, social y medioambiental sin tener en cuenta la cultura de los participantes es garantía de fracaso (Côte, 2011: 24). La cultura es una forma de pensar y actuar, una puerta abierta a nuestras raíces y al mundo. Más que invocar el final de los museos en nombre del desarrollo sostenible o todo lo contrario, lo que debemos preguntarnos es si este puede ser un marco de acción vertebrador. El ejemplo del "Plan de acción de desarrollo sostenible" del Museo de la Civilización y la experiencia de su implicación en la confección de la primera "Agenda 21 de la cultura" adoptada por un gobierno, nos servirán para reflexionar sobre el paso del museo "actor" al museo "creador", sobre el lugar de la cultura en el mundo contemporáneo y, finalmente, sobre la integración de las paradojas de la sociedad como una norma cultural orientada a la renovación de las ideas.

Palabras clave: Museo de la Civilización, Plan de acción de desarrollo sostenible, Agenda 21 de la cultura, Paradojas, Creatividad.

Abstract: Sustainable development poses the question of the limits of development of contemporary societies and, consequently, of the functioning of their institutions. Culture is an interested party in the development of society, whether in its economic, social or territorial aspects. To wish to introduce an economic, social or environmental project without bearing in mind the culture of the participants is a guarantee of failure (Côte, 2011: 24). Culture is a way of thinking and acting, as well as a door open to our roots and the world. Rather than invoking the end of museums in the name of sustainable development or the complete opposite, what we should be asking ourselves is whether this can be a cohesive framework of action. The example of the Museum of Civilization's "Sustainable Development Action Plan" and the experience of its involvement in the drafting of the first "Agenda 21 for Culture" to be adopted by a government will enable us to reflect on the passage from the museum as "actor" to the museum as "creator", on the place of culture in the contemporary world and, finally, on the integration of the paradoxes of society as a cultural norm addressed to the renewal of ideas.

Keywords: Museum of Civilization, Sustainable Development Action Plan, Agenda 21 for Culture, Paradoxes, Creativity.

Figura 1. Museo de la Civilización. *Estudio fotográfico, vista exterior de la fachada del Museo de la Civilización*. 2007. Autora: Idra Labrie, Perspective.



Introducción

La reflexión internacional en materia de desarrollo sostenible comenzó siendo una reflexión sobre medio ambiente y desarrollo como muestran el *Informe Brundtland*, *Nuestro futuro común* (1987) y la *Declaración de Río* (1992). En paralelo, desde comienzos de los años noventa, se inició una reflexión sobre cultura y desarrollo, con el Informe Pérez de Cuéllar, *Nuestra diversidad creativa*, de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (1996) y la *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural* (2001). Esta última ofreció la oportunidad a la comunidad internacional de reafirmar su convicción de que el diálogo intercultural constituye la mejor garantía para la paz.

En 2004, la organización internacional Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) se comprometió a realizar una "Agenda 21 de la cultura" en el marco del primer Foro Universal de las Culturas. En 2007, la Unión Europea adopta su "Agenda Europea para la Cultura". En vísperas de la cumbre Río+20, Quebec elabora la primera "Agenda 21 de la cultura" adoptada por un gobierno. Esta es una iniciativa prioritaria entre los compromisos asumidos por el Ministerio de Cultura, Comunicación y Condición Femenina (MCCCF) en su "Plan de acción de desarrollo sostenible 2009-2013". En el futuro, este marco de referencia definirá los principios que se han de respetar y establecerá metas para la plena integración de la cultura en el desarrollo sostenible de la sociedad quebequesa.

Actualmente, de un total de ochenta estados, cinco[1] se han comprometido a aplicar una estrategia de desarrollo sostenible que integre las tres dimensiones económica, social y medioambiental[2], mientras que los demás se centran fundamentalmente en el medio ambiente y la economía. Entre esos cinco estados, el gobierno de Quebec ha sido el primero del mundo en dotarse de una "Agenda 21 de la cultura", iniciativa que hasta ahora solo había sido adoptada por administraciones locales. En este contexto, el Museo de la Civilización, en su calidad de institución pública, redactó en 2009 un "Plan de acción de desarrollo sostenible" y posteriormente fue designado como organismo de enlace para el diálogo con las instituciones quebequesas sobre el papel y el impacto de la cultura en el desarrollo de la sociedad quebequesa, así como sobre los lazos que unen la cultura a otras dimensiones del desarrollo de Quebec.

En el presente artículo se reflexiona sobre el desarrollo sostenible y los museos, tomando como ejemplo el Museo de la Civilización y su implicación en el proyecto de "Agenda 21 de la cultura" de Quebec. La presentación del proyecto cultural del Museo de la Civilización no tiene una vocación autopromocional, sino que representa una ocasión para debatir sobre las experiencias de aplicación del desarrollo sostenible. A través de este ejemplo, el artículo aporta una reflexión general sobre el paso del museo "actor" al museo "creador", sobre el lugar de la cultura en el mundo contemporáneo y, finalmente, sobre la integración de las paradojas de la sociedad como una norma cultural orientada a la renovación de las ideas.

Los orígenes del desarrollo sostenible en los museos

Una evolución de los museos desde la perspectiva de las organizaciones

Durante mucho tiempo se han estudiado los museos como lugares de clasificación, archivo y educación, y raramente como generadores de iniciativas y creadores de relaciones sociales. En efecto, los museos no se desarrollan como sistemas aislados de la sociedad, sino que lo hacen en conjunto con otras instituciones y otros métodos que se basan en las mismas estrategias (Ballé, 1987). De este modo, el museo, su forma, su estructura, su dinámica, su eficacia y sus defectos siempre son en parte el producto o el efecto de las relaciones internas y externas entre los individuos

[1] Bélgica, Luxemburgo, Oregón, Manitoba y Quebec.

[2] Bureau de coordination du développement durable, "Développement durable. La démarche québécoise prend racine", en *Le journal,* Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs, octubre de 2009.

y la colectividad. Por consiguiente, no se trata únicamente de analizar qué aprende el público, cómo conservar el patrimonio o cuál es el impacto del mercado, sino que también se ha de comprender la manera en que las personas interactúan con el museo, dentro del museo y en favor del museo.

Desde esta perspectiva, los museos parecen construirse alrededor de una mezcla entre el "museo objeto" concebido por los conservadores, el "museo templo" construido por los eruditos, el "museo público" creado por los educadores y el "museo comunicador" inventado por los especialistas en comunicación y divulgación, incorporando finalmente la idea del "museo actor" creada por los gestores. De este modo, el museo contemporáneo tendría un carácter plural, fruto de una serie de visiones y un conjunto de interacciones que construyen la imagen de una institución que es simultáneamente patrimonial, turística y cultural. Por otro lado, un consenso en el ámbito museístico parece confirmar la existencia de una cierta homogeneidad en la definición de problemas y en la proposición de soluciones, a pesar de que existan particularidades que suelen estar ligadas a desigualdades de tipo económico, social, territorial o cultural. ¿No sería conveniente que esta homogeneidad en el discurso y en la acción dejase paso a la creatividad?

Los museos no han existido siempre, sino que son construcciones sociales y sus formas actuales pueden transformarse o desaparecer. La idea de un museo plural, testigo de las paradojas de la sociedad contemporánea y de la sociedad del pasado, podría considerarse tal vez como un anuncio de la emergencia o del arraigo de otro prototipo de museo. En ese caso, ¿no será el desarrollo sostenible una oportunidad que se ha de aprovechar? De hecho, el desarrollo sostenible supone la participación de todos los grupos e individuos que se interesan por el museo, una visión transversal de las actividades y una gestión multidisciplinar de la resolución de los problemas ligados a la administración, la conservación, la investigación y la difusión. Asimismo, una de las estrategias posibles consiste en integrar a los artistas, hacer partícipes en la medida de lo posible a los actores locales, emplear a la población local y apoyar a las organizaciones locales y regionales, estableciendo, al mismo tiempo, una conexión con el resto del planeta.

Una historia del desarrollo sostenible a través de los museos

Si el desarrollo sostenible puede tener un impacto sobre la forma del museo contemporáneo, es conveniente observar la evolución histórica de los museos a través de este concepto. El desarrollo sostenible surgió a principios de los años setenta y se convirtió en una cuestión prioritaria a partir del *Informe Brundtland*, de 1987, en el que se demuestra que es la única forma viable y racional de garantizar el desarrollo y la conservación del medio ambiente tanto en los países en vías de desarrollo como en los países industrializados. En el ámbito internacional, tres cumbres sobre desarrollo sostenible –los límites del crecimiento en Estocolmo (1972), las catástrofes ecológicas en Río (1992) y la responsabilidad social en Johannesburgo (2002)– condujeron a la adopción de agendas políticas y civiles como la Agenda 21, el Convenio sobre la Diversidad Biológica o el Protocolo de Kyoto, así como de diversos códigos éticos y normas como la ISO 14001.

Estas etapas implicaron un cambio en la orientación de las políticas públicas, de tal modo que se pueden identificar tres enfoques en la promoción del desarrollo sostenible. El enfoque reglamentario-burocrático confiere al Estado la responsabilidad de resolver los problemas mediante la creación de ministerios y la instauración de derechos o normas. El enfoque ecosistémico se centra en la protección y valorización de los ecosistemas, mediante la aplicación de conocimientos técnicos y científicos y promoviendo una mayor implicación de los ciudadanos, a los que ahora se

El desarrollo sostenible supone la participación de todos los grupos e individuos que se interesan por el museo, una visión transversal de las actividades y una gestión multidisciplinar de la resolución de los problemas ligados a la administración, la conservación, la investigación y la difusión

Un museo comprometido con el desarrollo sostenible debería adoptar una visión local sin fronteras para poder llegar a todo el mundo y estar presente en todas las políticas públicas locales, nacionales y supranacionales

considera capaces de participar en la configuración de su entorno. Por último, el enfoque integrado va aún más lejos y otorga un papel protagonista a la implicación y el compromiso de una multiplicidad de individuos y de lógicas. Estos tres enfoques pueden transponerse al ámbito de la gestión de los museos.

A comienzos de los años setenta, la noción de ecodesarrollo introducida por Ignacy Sachs (1992) surge al mismo tiempo que la noción de ecomuseo de Hugues de Varine[3]. Estos dos conceptos implican la asunción por parte de las comunidades de su propio desarrollo y de la protección de su entorno. Entre los museos de Quebec, el Museo de la Civilización (1988), el Biodôme de Montreal (1992) y la Biosphère (1995) se han construido reutilizando edificios históricos y poniendo a las "comunidades" en el corazón del proyecto museístico. A este respecto, en 1998, los museos de las Américas adoptaron oficialmente en San José (Costa Rica) la noción de desarrollo sostenible, con un programa de acción titulado "Museos y comunidades sostenibles" (Porcedda, Landry y Lepage, 2005).

Por último, la tercera Cumbre de la Tierra, celebrada en Johannesburgo en 2002, puso de nuevo en evidencia los límites del desarrollo sostenible y abrió la puerta a la acción y al reconocimiento de las dimensiones cultural y social. Los museos que siguen esta línea de actuación aplican los principios de la responsabilidad social (Davis, 1976: 14), que implican la integración en su discurso y en sus proyectos de las perspectivas económica, social y medioambiental, al mismo tiempo que elaboran proyectos con personas procedentes de otros ámbitos de la sociedad. Esta abertura obliga a los responsables de los museos y de otros organismos a revisar su estrategia global. Así, el museo se vería sometido a las paradojas de la integración de las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Esta aceptación de la paradoja podría percibirse como la construcción de una nueva norma museística.

Un museo "sostenible"…

Un museo comprometido con el desarrollo sostenible debería adoptar una visión local sin fronteras para poder llegar a todo el mundo y estar presente en todas las políticas públicas locales, nacionales y supranacionales. La conservación, la educación, la mediación, el marketing, el conocimiento e incluso la gestión formarían "un museo total, pero modesto", retomando las palabras de Michel Côté, director general del Museo de la Civilización, en referencia a los museos de las ciencias y las sociedades. Las personas no se valorarían en función de su posición jerárquica y de la descripción de su puesto, sino a través de sus competencias y de su capacidad para facilitar los procesos. Así, cada miembro del museo sería un auténtico experto en el arte de crear relaciones y de facilitar el crecimiento y la evolución de los sistemas. Esto implicaría el desarrollo de la capacidad de escuchar, comunicar, aprender y trabajar en equipo, favoreciendo el diálogo en torno a los conflictos (Wheatley y Kellner-Rogers, 1998).

Para conservar la competitividad, la dirección debería mantener las condiciones propicias para la creación, la divulgación, el intercambio, la formalización y la reutilización de los conocimientos de sus empleados y colaboradores (Senge *et al.,* 1994). Esta visión integrada y centrada en el individuo propone que no se siga separando al ser humano de su entorno, de modo que se pueda alcanzar un equilibrio entre los aspectos ecológicos, territoriales, económicos y sociales. Asimismo, ya no se oponen los conocimientos científicos a los tradicionales, sino que ambos se combinan para hacer frente a la complejidad de los desafíos contemporáneos. Al final, ya no se trataría únicamente de la habilidad para producir nuevos conocimientos, sino también de la habilidad para transmitirlos, compartirlos y aplicarlos. Para conseguirlo, hay que comprender la manera en que construimos, protegemos y compartimos la información del pasado y del presente, así como la manera en que imaginamos e inventamos el futuro (Porcedda, en prensa).

[3] Para profundizar sobre el tema se recomienda consultar el volumen 17-18 de la revista *Publics et musées,* correspondiente al año 2000, que dedica un monográfico a los ecomuseos bajo el tíulo *L'Écomusée: rêve ou réalité,* en particular Octave Debary (2000a: 71-82; 2000b: 203-210).



Figura 2. Museo de la Civilización. *Place-Royale en 1800.* 2008. Autora: Idra Labrie, Perspective.

Puesto que los museos no son simples huellas de la sociedad, por encima de todo son permeables a su entorno, definen su sistema de acción y cambian con el tiempo. Evolucionan alrededor de ideas como la patrimonialización, la educación, el marketing, el medio ambiente, la gestión y, actualmente, el desarrollo sostenible. Por lo tanto, no existe un modelo único de museo y menos aún un modelo ideal al que se deba aspirar. En consecuencia, el problema no está en determinar cuál es la mejor estrategia, ya sea práctica o temática, sino más bien en analizar las reglas existentes entre los individuos, las organizaciones y las sociedades. De este modo, antes de añadir nuevas estructuras a entidades culturales relativamente sólidas y eficientes, quizás habría que comprender la contribución del desarrollo sostenible a nuestra manera de pensar y actuar.

El proyecto cultural del Museo de la Civilización y el desarrollo sostenible

Un proyecto de organización arraigado localmente y abierto al mundo

A lo largo del mundo, diversos museos se autodefinen como ejemplares en términos de desarrollo sostenible. En Europa, Asia o América del Norte, encontramos museos que integran de diferentes maneras este proyecto de sociedad. Algunos lo introducen como una temática de sus actividades culturales y educativas para crear lazos con las comunidades, mientras que otros se centran en la investigación multidisciplinar y en la conservación preventiva. La creación de edificios sostenibles con certificación LEED (*Leadership in Energy and*

El primer "Plan de acción de desarrollo sostenible" (PADS) del Museo de la Civilización descansa sobre tres ejes fundamentales: desarrollar el conocimiento, promover la acción responsable y favorecer el compromiso

Environmental Design), la adopción de gestos ecológicamente responsables y el diseño ecológico de las exposiciones son prácticas cada vez más extendidas. Por su parte, los responsables de los museos modifican su estilo de gestión, buscando hacerlo más inclusivo y transversal. ¿En qué punto se encuentra el Museo de la Civilización de Quebec?

En abril de 2006, el gobierno de Quebec aprobó el Proyecto de Ley n.º 118 (2006, capítulo 3) sobre la puesta en práctica de una estrategia nacional de desarrollo sostenible y, más en concreto, sobre la adopción de planes de acción de desarrollo sostenible para todos los ministerios y organismos de la administración pública quebequesa. El Museo de la Civilización aprovechó la ocasión para concretar su discurso y sus iniciativas voluntarias a través de un plan de acción. En 2007, se nombró un encargado de desarrollo sostenible para que actuase en colaboración con el gobierno y el personal del museo. En 2008, se llevó a cabo una auditoría externa con el objetivo de diseñar un plan de acción preliminar, y en 2009, se aprobó finalmente un plan de acción oficial y se contrató a un gestor de proyecto.

La línea de actuación del museo ha facilitado la recopilación de iniciativas individuales para construir iniciativas colectivas. Este inventario permitirá medir los progresos realizados gracias a la elaboración de indicadores, además de proporcionar a la dirección del museo los datos necesarios para tomar decisiones bien informadas y con base en la actividad cotidiana. Un año después de la adopción del "Plan de acción de desarrollo sostenible 2009-2013", el 70% de las iniciativas propuestas por el Museo de la Civilización se habían realizado con éxito. Este resultado puede atribuirse al hecho de que el Museo de la Civilización optase por comenzar asumiendo iniciativas realistas y también a que, desde su creación en 1988, ha configurado un proyecto cultural integrado que siempre ha tenido en cuenta a todos los ámbitos de la sociedad. La puesta en práctica del proyecto cultural del Museo de la Civilización se inscribe, aun sin pretenderlo, en la filosofía del desarrollo sostenible.

La selección de contenidos y las opciones de gestión se revelan como elementos fundamentales para entender la complejidad del mundo y para responder a diferentes tipos de públicos y de profesionales. La multiplicación de lecturas y miradas permite enriquecer la reflexión y aportar claves para la comprensión del mundo y del trabajo en el museo (Côte, 2005: 39-46). De esta forma, el funcionamiento del Museo de la Civilización se centra en la persona (y el visitante), siendo plural tanto en sus funciones (investigación, conservación, divulgación, educación, administración) como en sus medios (publicaciones, exposiciones, actividades culturales y educativas). En definitiva, busca un enfoque temático, multidisciplinar, comparativo, intercultural y multicomunicacional, preocupado por los desafíos contemporáneos y por las cuestiones ciudadanas, con una perspectiva nacional, por supuesto, ya que sus raíces están en Quebec, pero también internacional. Al mismo tiempo, el museo se inscribe en la historia de la humanidad (Côte, 2011: 24). De cualquier modo, no resulta sencillo trabajar de esta manera, dado que obliga a una permanente adopción de nuevos desafíos y a reevaluar las competencias individuales y colectivas.

El "Plan de acción de desarrollo sostenible" del Museo de la Civilización

En concreto, el primer "Plan de acción de desarrollo sostenible" (PADS) del Museo de la Civilización[4] descansa sobre tres ejes fundamentales: desarrollar el conocimiento, promover la acción responsable y favorecer el compromiso. El plan se estructura en torno a cuatro orientaciones, cuatro objetivos y seis actividades que se han de poner en práctica. Las cuatro orientaciones vertebradoras son:

1. Informar, sensibilizar, educar, innovar.
2. Reducir y gestionar los riesgos con el fin de mejorar la salud, la seguridad y el entorno.

[4] *http://www.podcastmcq.org/fr/documents/complexe/developpement_durable.pdf.*

3. Producir y consumir de manera responsable.
4. Proteger y compartir el patrimonio colectivo.

Respetando la estrategia del Gobierno y del PADS, las prioridades para el bienio 2009-2011 han sido la sensibilización sobre los principios del desarrollo sostenible y sobre las iniciativas del gobierno en este sentido, la formación en rendición de cuentas, la aplicación de la "Política administrativa para un gobierno ecológicamente responsable" y, por último, la puesta en práctica de un marco y un plan de gestión medioambiental. La coordinación del PADS se encargó al Servicio de investigación y evaluación. La puesta en práctica de un proceso de recopilación de datos mediante fichas de seguimiento trimestral ha facilitado la rendición anual de cuentas y, a partir de ahora, el resumen anual de actividades se incluye en el informe anual de gestión. Además, se ha creado un apartado en la intranet y se han realizado actividades de sensibilización y formación. Sin embargo, se tendrá que ir ajustando este modo de funcionamiento a medida que la dirección y el personal hagan suyo el proyecto.

Asimismo, se ha creado un comité de desarrollo sostenible que incluye a una persona por cada servicio del museo. Los miembros de dicho comité se han encargado de organizar una serie de actividades, incluyendo un encuentro teatral para sensibilizar al personal, una encuesta sobre las necesidades existentes, las campañas *Défi Climat 2010 et 2011* (Desafío Clima 2010 y 2011) para reducir las emisiones de gas de efecto invernadero y el lanzamiento del *Club Vélo-Boulot* (Club Bicicleta-Trabajo) para fomentar el uso de la bicicleta en los desplazamientos laborales. Asimismo, el personal ha puesto en marcha otras iniciativas, como el programa de ejercicio *Midi-Cardio* para mantener la forma física o la sustitución de botellas de agua de plástico mediante la adecuación de las fuentes de agua a la normativa vigente. En la medida de sus posibilidades, cada cual participa en la reducción y gestión de riesgos a fin de mejorar la salud, la seguridad y el entorno laboral.

En lo que se refiere a las exposiciones, desde los años noventa, el leitmotiv "Pensar globalmente, actuar localmente" inspira al Museo de la Civilización la realización de una trilogía temática sobre el medio ambiente: *Autopsie d'un sac vert* (Autopsia de una bolsa verde), *Le Saint-Laurent, attention fragile!* (El río San Lorenzo: ¡Atención, frágil!) y *Forêt verte, planète bleue* (Bosque verde, planeta azul). Por coherencia con la programación, desde hace 22 años el personal reserva un espacio cada vez más importante a la recuperación y el reciclaje del mobiliario de exposición. Los museógrafos, los gestores de proyectos y los técnicos se acostumbraron rápidamente a visitar este almacén. En su actividad cotidiana, el Servicio de recursos materiales asume múltiples actuaciones ecológicamente responsables en el ámbito de la gestión de las compras, el mantenimiento de los edificios, la organización de las exposiciones o la gestión de los espacios de trabajo (productos ecológicos, impresión a doble cara, vasos y jarras, ordenadores EPEAT, etc.). Además, la exposición *VERTiges sur les toits du Musée* permitió donar a la organización Le Pignon bleu 96 cajas de verduras obtenidas en la huerta y convertir en compost unos 10.000 litros de residuos.

En su actividad cotidiana, el Servicio de recursos materiales asume múltiples actuaciones ecológicamente responsables en el ámbito de la gestión de las compras, el mantenimiento de los edificios, la organización de las exposiciones o la gestión de los espacios de trabajo

Más allá del respeto del medio ambiente: un proyecto de sociedad

A menudo, el desarrollo sostenible se asocia a la palabra ecología y al medio ambiente. Sin embargo, se trata de un proyecto integrado que tiene en cuenta todas las dimensiones que conforman la sociedad. De este modo, se ha buscado realizar exposiciones en torno a la diversidad cultural, como *Nomades* (1992) o *Ingénieuse Afrique: Artisans de la récupération et du recyclage* (1994). Se trató el fenómeno de la exclusión en *Les immigrants racontent* (1998) y los problemas de discapacidad visual en *Vu d'un autre œil* (1989). Se abordaron las cuestiones económicas con la

Figura 3 (páginas siguientes). Museo de la Civilización. *El huerto de los visionarios*. 2008. Autora: Idra Labrie, Perspective.





Una Agenda 21 es una forma de plan de acción para el siglo XXI que tiene por objetivo la puesta en práctica del concepto de desarrollo sostenible

exposición *Travailler, nouveau mode d'emploi* (1993). Tratando de despertar la curiosidad, las actividades culturales y educativas contribuyen a estimular el pensamiento crítico. Permiten la puesta en común con toda honestidad de diferentes puntos de vista a través de debates, teatro, juegos o películas. Mediante el arte y la cultura, el objetivo es reducir las diferencias entre el espacio interior –el museo– y el exterior –la vida cotidiana– con el fin de hacer del museo un lugar de creación y de encuentro de conocimientos, de ciudadanos y del conjunto de actores de la sociedad.

En ese sentido, el Servicio de acción cultural y de relaciones con los museos quebequeses realiza múltiples actividades dirigidas a públicos diversos, entre las cuales podemos citar el proyecto piloto *Culture-Santé*, dirigido a los mayores, o la instalación hecha con cientos de dibujos y textos producidos por jóvenes alumnos de las escuelas de Quebec sobre su relación con el agua, una iniciativa del periódico *Le Soleil*. Asimismo, este Servicio organiza encuentros, charlas, debates y los *Apéros allant vert*, cócteles en torno a cuestiones medioambientales organizados en colaboración con el mundo empresarial. Los temas ligados al desarrollo sostenible son abundantes: el futuro de una nueva forma de producción agrícola en Quebec, la financiación ecológicamente responsable, las alternativas para la red de transportes de Quebec, las amenazas al patrimonio paisajístico quebequés, la alimentación de los jóvenes de zonas marginales, las soluciones para luchar contra la pobreza en nuestro entorno, la Cumbre de Copenhague, la inmigración debida al cambio climático, el derecho a una muerte digna, las relaciones Norte-Sur, las condiciones de vida de las personas mayores, etc.

Como parte de la política hacia la red museística, se facilitan a los museos los materiales, los expositores y los elementos de iluminación. El intercambio con los profesionales de los museos y de otros organismos permite reducir los costes de producción y asegurar la transferencia de conocimientos. Por último, el museo contribuye activamente a proteger y compartir el patrimonio nacional por medio de nuevas adquisiciones, de la ampliación de su almacén y de la digitalización de las colecciones. Se podría decir que los ejes del desarrollo sostenible abarcan todos los sectores y ámbitos del museo. Esta visión sistémica y transversal constituye el marco de reflexión y de acción que hace del Museo de la Civilización un lugar de diálogo, reflexión, aprendizaje e implicación responsable. Su actividad, caracterizada por el mandato de ser un museo de la sociedad, se realiza en plena complicidad con su entorno inmediato. En definitiva, la institución se distingue por decenas de proyectos que exigen una toma de posición, inspiran creaciones y generan compromisos.

En realidad y pese a la búsqueda de coherencia, se ha de reconocer que también existen resistencias y fracasos en el desarrollo de un enfoque como este. El desarrollo sostenible invita a una revisión global del discurso de los líderes, de los valores, de las actitudes y de las prácticas sociales. Se propone, efectivamente, la búsqueda de un equilibrio entre las dimensiones sociales, territoriales, económicas y culturales y la necesidad legítima de proteger el patrimonio científico, histórico, artístico, comunicacional y tecnológico. Un cambio cultural de tal envergadura en lo que se refiere a los conceptos y las formas de actuación no está exento de dificultades, tensiones, contradicciones y riesgos de incomprensión. Un proyecto de cambio nunca se puede dar por sentado sino que se ha de construir.

Frecuentemente, las resistencias son de orden político, pero también cultural. De esta forma, con el convencimiento de que el pilar de la cultura es fundamental para una sociedad más justa y equitativa, el Museo de la Civilización aceptó participar en la iniciativa del Ministerio de Cultura, Comunicación y Condición Femenina (MCCCF) para elaborar una "Agenda 21 de la cultura" para Quebec. En este sentido, se reveló indispensable realizar una reflexión en tor-

no a las políticas públicas en materia de desarrollo sostenible y cultura con el fin de poner las cosas en perspectiva, huir del egocentrismo y movilizar al personal directivo. ¿Cuáles son los grandes desafíos, principios y objetivos identificados por el Museo de la Civilización a raíz de la reflexión realizada sobre el lugar de la cultura en el Quebec del siglo xxi? ¿Cuáles son las consecuencias para los museos?

La "Agenda 21 de la cultura de Quebec" y las instituciones

Un proyecto político quebequés

El 20 de septiembre de 2010, la ministra Christine Saint-Pierre organizó un encuentro informativo para presentar la iniciativa "Agenda 21 de la cultura de Quebec"[5] a los sectores culturales quebequeses. Una Agenda 21 es una forma de plan de acción para el siglo xxi que tiene por objetivo la puesta en práctica del concepto de desarrollo sostenible. En el nivel de las ciudades y regiones, se trata de un proceso de planificación integrado que permite poner en práctica los principios, los objetivos y los medios definidos en la "Agenda 21 de Río". En el contexto de una cuestión social como es la cultura, puede describirse como un proceso de innovación y transformación social basado en la participación activa de la población, en el compromiso de todos los sectores de la sociedad y en la responsabilidad de todos los actores del territorio.

Bajo la dirección del MCCCF y la coordinación del Institut du Nouveau Monde[6], la iniciativa colectiva para la adopción de una "Agenda 21 de la cultura" para Quebec agrupó a una comisión interministerial, una comisión ministerial, una comisión de socios internacionales y, por último, a un comité de enlace compuesto de cuatro líderes para los componentes cultural, económico, social y medioambiental, así como de siete mediadores encargados de grupos destinatarios como los ciudadanos, los jóvenes, los investigadores, el sector cultural, los Ayuntamientos, las instituciones y el mundo empresarial. Entre octubre de 2010 y marzo de 2011, el MCCCF y los siete mediadores organizaron sesiones de diálogo con los grupos destinatarios y sus respectivas organizaciones. El 30 de mayo de 2011 se celebró el foro nacional *L'avenir de la culture au Québec: un engagement de tous les secteurs de la société* (El futuro de la cultura en Quebec: un compromiso de todos los sectores de la sociedad) y en él se presentaron los análisis realizados por el conjunto de los mediadores con el objetivo de que la Asamblea Nacional apruebe la primera "Agenda 21 de la cultura de Quebec", señalando de ese modo el 50.º aniversario del MCCCF.

Entre el 17 de enero y el 3 de marzo de 2011, el Museo de la Civilización, designado como mediador para el componente institucional y de las naciones originarias[7], organizó una decena de reuniones exploratorias con 194 actores institucionales, realizando un test previo con el personal del propio museo. El objetivo de este test era validar el enfoque de diálogo en torno a cinco preguntas y sensibilizar al conjunto del equipo mediante un plan de comunicación, así como proponer al público una *Folle soirée* (Noche loca) en la que se podría visitar el museo de forma gratuita y disfrutar hasta la medianoche de artistas de diversas disciplinas. Ciertamente, una visión solo tendrá proyección si su base es sólida. Del mismo modo, de un breve análisis de textos internacionales sobre la cultura y el desarrollo sostenible se desprendieron 12 temas principales que coinciden con los 15 temas extraídos de las reuniones exploratorias con las diferentes instituciones. Así, se ha podido ver que el discurso internacional está muy presente en la acción local de las instituciones. *A priori*, ha dado la impresión de que las iniciativas individuales se inscriben la mayoría de las veces en una dinámica colectiva. ¿Qué implica este consenso para la sociedad occidental y para el museo? ¿Hay que reforzar esta línea o se debe crear un discurso diferente?

[5] *http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/.*

[6] *http://www.inm.qc.ca/.*

[7] El presente artículo no analiza el trabajo realizado en torno a las naciones originarias.

La cultura: definiciones

Antes de preguntarnos por los efectos de la homogeneidad del discurso, las soluciones y los problemas, hemos de ponernos de acuerdo sobre la definición de la cultura. La cultura es polisémica y compleja puesto que engloba al mismo tiempo prácticas profesionales, formas de vida, valores y una lengua o productos y actividades artísticos, de ocio, científicos, filosóficos, literarios y patrimoniales. Es dinámica y frágil puesto que debe hacer frente a la mundialización, a los movimientos de población y a la llegada de las nuevas tecnologías. La cultura es paradójica puesto que nos impele a cuestionarnos sobre el arraigo y la apertura hacia los demás, sobre la unidad y la diversidad, sobre la accesibilidad y la creatividad, sobre lo nacional y lo internacional, sobre el mercado económico y el mercado del conocimiento. Al mismo tiempo, puede ser individual, organizacional o abarcar a toda la sociedad, y también puede ser pasada, presente y futura. Para los fines del presente artículo, la cultura y el desarrollo sostenible se explican mediante la definición de la UNESCO en lo referente al discurso internacional y mediante la definición de una escritora para ilustrar la mirada individual de un artista:

«La cultura "debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Esta abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura se encuentra en el centro de los debates contemporáneos sobre la identidad, la cohesión social y el desarrollo de una economía fundada en el saber"» (Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2001).

"La cultura se hereda, se adquiere, se construye, se acumula y se transmite: es comunicación [y evolución]. Se toma, se adapta, se adopta pero no se abandona" (Hamdi y Despentes, 2002: 144).

Una vez establecida la definición del vínculo entre la cultura y el desarrollo sostenible, se pudo encarar el trabajo de análisis de las opiniones de las personas entrevistadas a partir de una clave de lectura centrada en las tres dimensiones del desarrollo sostenible y la gobernanza: las paradojas, las prioridades y las acciones. Asimismo, un proyecto de sociedad con una visión basada en las dimensiones territorial, económica y social también debe apoyarse en alguna forma de gobernanza. Por otro lado, las cuestiones extraídas de los encuentros resultaban a menudo contradictorias.Así, al decidir centrar nuestra reflexión en las paradojas –principios y postulados–, el problema deja de plantearse solo en función de una elección entre, por ejemplo, ser unitario o estar abierto a la diversidad, sino que se tienen en cuenta ambas opciones. A continuación, por cada paradoja, los representantes de las instituciones señalaron varias prioridades: económica, legal, política, estructural, simbólica y cultural. Por último, para cada prioridad se propusieron diferentes tipos de iniciativas: política, modelo, plan, normativa[8].

Por lo tanto, la definición de la cultura y de sus orígenes es una cuestión eminentemente política y cultural. ¿Qué reflexiones se extraen de esta iniciativa de diálogo entre el Museo de la Civilización y las instituciones quebequesas? Para ilustrar nuestra actuación, se explicará el vínculo entre la cultura y el desarrollo sostenible en cada una de sus dimensiones y se incluirán una o dos medidas a modo de ejemplo. Después, se propondrá una reflexión sobre el impacto de la "Agenda 21 de la cultura" sobre el papel, la forma, la gestión y el lugar del museo.

El vínculo entre el territorio y la cultura

La dinámica de los territorios y la del medio ambiente están sometidas a los cambios demográficos y climáticos. Estas variaciones modifican nuestra manera de vivir en y con la naturaleza, exigiendo a cada persona un tipo de adaptación en su forma de vida. La construcción de las viviendas y los espacios (urbanos, rurales, suburbanos y rururbanos) también se ve influenciada hasta el punto de transformar nuestras relaciones mutuas. En

[8] El conjunto de los resultados se encuentra en el Informe de actividades 2011 referente al ámbito institucional del Museo de la Civilización (documento interno).



Figura 4. Museo de la Civilización. *Copyright humano*. 2009. Autora: Amélie Breton, Perspective.

este sentido, la cultura no puede pensarse sin una reflexión sobre el territorio y el medio ambiente. La manera en que protegemos el patrimonio material e inmaterial, tanto natural como cultural, está influenciada directamente por diferentes concepciones de la sociedad.

Estas concepciones construyen la imagen de una nueva sociedad y de la sociedad de ayer, de modo que las paradojas del informe sobre cultura y sociedad son: el arraigo y la apertura, la unidad y la diversidad, la ordenación del medio natural y de la cultura y, por último, la protección y el desarrollo. En lo que respecta a esta última paradoja, una de las prioridades sería velar por la continuidad de la protección, documentación y digitalización del patrimonio material e inmaterial de ayer, de hoy y de mañana. Para conseguirlo, una de las medidas posibles sería la confección de un plan de gestión del patrimonio y la creación de centros de estudio de las colecciones, así como el refuerzo de una red de investigación sobre el patrimonio.

El vínculo entre la economía y la cultura

De entrada, el desarrollo de las sociedades no puede prescindir de la economía, que es una construcción social y, por consiguiente, cultural. Es cierto que la dinámica cultural está sometida a los vaivenes del mercado, que en ocasiones resultan excesivos, pero esto no quiere decir que la creatividad se vea alienada y privada de sus fuentes de inspiración. Por lo tanto, el equilibrio que aquí se defiende no aspira a la integración de estos dos componentes, sino a su reconciliación. Esta distinción permite evitar que se adscriba el desarrollo de la cultura y el de la economía a dos visiones diferentes de la sociedad. En efecto, nuestra manera de crear e innovar está influenciada directamente por elecciones artísticas, políticas y económicas, elecciones de una sociedad que se inscriben también en el contexto de una aldea global.

Para el vínculo entre la cultura y la economía, las paradojas identificadas son: la economía de mercado y la economía del conocimiento, la colaboración público-privada, el público local y el turístico y, por último, el entretenimiento y el contenido. Tomando como ejemplo la primera paradoja, la información y el conocimiento se están convirtiendo en el eje de la nueva economía, puesto que producen márgenes de beneficio y valor añadido. Una gran exposición resulta más provechosa que un gran acontecimiento, debido al bajo coste incurrido en el dispositivo de seguridad. No obstante, la inversión en el mercado de las ideas debe tener en cuenta realidades como los bajos ingresos de los artistas, la escasa financiación de las instituciones, la legitimación de las fuentes de información o la instrumentalización del trabajo intelectual. La reconciliación de los sectores turístico y cultural sería una primera vía, además de la elaboración de un estudio de impacto sobre la repercusión económica de la cultura quebequesa o de la identificación de nuevos modelos de apoyo económico –fondos, impuestos, salarios– y de la valorización del mecenazgo.

El vínculo entre la sociedad y la cultura

La sociedad se compone de individuos de todas las edades y de todos los niveles educativos que viven en un mundo simultáneamente localizado y globalizado. Sin embargo, cada ser humano cultiva una parte de sus tradiciones y de sus sueños para participar de manera más o menos intensa en una aventura humana. Sus rasgos culturales se moldean en función de los avatares de la modificación de su entorno –técnico, natural, construido, etc.–, en ocasiones de manera brutal y otras veces más sutilmente con el paso del tiempo. Por este motivo, la concepción de la relación con la naturaleza, la cultura y el tiempo modela las relaciones con los demás y con el entorno. Esta concepción integrada del mundo es la que propone el desarrollo sostenible a cada miembro de la sociedad contemporánea. El refuerzo de los espacios públicos y de las formaciones de excelencia en los sectores culturales y en los demás sectores de la sociedad quebequesa debería garantizar la consolidación y el desarrollo de una imagen de la cultura arraigada y abierta sobre Quebec y sobre el mundo.

En cuanto a la reflexión sobre el vínculo entre la dimensión social del desarrollo sostenible y la cultura, las paradojas extraídas del análisis de las declaraciones de los miembros de las instituciones quebequesas son: la accesibilidad y la creatividad, la democratización y la excelencia, la educación y la cultura y, por último, la mundialización y la globalización. En el caso de la democratización y la excelencia, la idea de hacer la cultura accesible a todo el mundo resulta fundamental, pero no debe convertirse en un dogma. La importancia de conservar una élite cultural es igual de importante. La conservación de este equilibrio garantiza la construcción de un saber común, múltiple y compartido, radicado al mismo tiempo en la tradición y en la modernidad. En este sentido se podrían acometer medidas como trabajar en torno a la imagen de la cultura y de las élites culturales, así como desarrollar o reforzar el apartado cultural en los programas y formaciones escolares, universitarias y profesionales.

El vínculo entre la gobernanza y la cultura

El desarrollo sostenible se percibe a menudo como el nuevo gran relato de la sociedad contemporánea. En todo proyecto de sociedad, la puesta en marcha de un plan de acción permite evaluar y después desarrollar una serie de líderes, estructuras, políticas, formaciones y herramientas de comunicación. En Quebec, la creación de un marco político cultural, de un ministerio, de organismos y programas de subvenciones, así como de formaciones universitarias y profesionales, son indicativos del arraigo en la sociedad de la cultura y del desarrollo sostenible. La cultura contribuye a la creación de empleos, al desarrollo de la industria turística, a la economía

del conocimiento y a la del espectáculo. Además, constituye una finalidad en sí misma, ligada al desarrollo humano individual y colectivo, y condiciona en cierto modo el modelo económico y su aplicación. La cultura es una manera de pensar y actuar, pero también una puerta abierta a nuestras raíces y al mundo.

Finalmente, el vínculo entre la gobernanza y la cultura ha permitido distinguir tres paradojas: el Estado y el sector privado, la escala nacional e internacional, y el compromiso y la independencia. La iniciativa de la "Agenda 21 de la cultura" permite al ministerio resituar la problemática de la cultura en diferentes niveles: en el seno del propio ministerio, del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil. De este modo, la perspectiva del desarrollo sostenible consiste en incluir una perspectiva cultural en todas las políticas públicas con el fin de garantizarle una primacía política y de definir cómo debería ser un Estado ejemplar y creativo. Para esto, podrían tomarse medidas como crear consejeros culturales, mantener la estructura interministerial generada por esta iniciativa o decretar la elaboración de un proyecto cultural para cada ministerio y para cada representante electo en colaboración con otro sector, garantizando la viabilidad a largo plazo de los proyectos y colaboraciones.

¿Otra manera de gestionar la cultura? ¿Y el museo?

Esta visión de la sociedad basada en el vínculo entre la cultura y las dimensiones del desarrollo sostenible mediante la observación de sus paradojas puede, sin embargo, volverse dogmática. Si bien el cambio es poder, también es cultural. De hecho, la creación de un orden social no es el simple resultado de una determinación estructural y política, sino que también es fruto del reconocimiento de la cultura y de las personas, es decir, de los conocimientos, habilidades, reglas, normas, prohibiciones, estrategias, reglamentos, creencias, ideas, valores y mitos que se transmiten de generación en generación y se reproducen en cada ser humano (Morin, 2000: 25). La cultura constituye de alguna manera el coro de la política.

En ese sentido, la gobernanza de la cultura y de los museos implicaría una reflexión sobre los reglamentos establecidos, sobre el sistema de sanción y retribución y sobre los valores, las creencias y los líderes de una sociedad. La cultura y el museo no pueden pensarse sin una introspección a la escala de los modelos y de las élites con el fin de evitar una lectura uniforme del mundo. Así, la producción cultural y la de los museos existen gracias a seres humanos apasionados y comprometidos, tanto profesionales como ciudadanos normales. Si la cultura quiere seguir siendo pertinente, ha de gestionar sus paradojas y su propia metamorfosis, colocando la duda y el debate en el centro de sus prácticas. Por su parte, el museo debe hacer otro tanto en lo que le atañe.

Los artífices de la sociedad y de los museos se encuentran en pequeñas y grandes organizaciones, con diferentes estatus y medios, y en situaciones geográficas y demográficas variables, en ocasiones desiguales. Las colaboraciones e intercambios entre diferentes individuos, organizaciones y sectores se realizan a menudo por necesidad o por afinidad. Sin embargo, todos se ven enfrentados a una realidad financiera frágil y al establecimiento de colaboraciones complicadas. Esta situación económica amplía la reflexión a otras necesidades, como pueden ser la investigación y el desarrollo, la comunicación y la formación, el establecimiento de reglas e instrumentos de financiación o la creación de modelos, de redes y de líderes que se enfrenten a la aceleración de desafíos como la globalización, el mundo digital, la accesibilidad, la alfabetización, el medio ambiente o la conquista de nuevos territorios físicos, virtuales e imaginarios.

En última instancia, cuando un sistema se ve perturbado por una modificación de su entorno, los individuos eligen de qué manera dejarán que les afecte esta nueva información. Hirschman propone tres soluciones: permanecer fiel

En Quebec, la creación de un marco político cultural, de un ministerio, de organismos y programas de subvenciones, así como de formaciones universitarias y profesionales, son indicativos del arraigo en la sociedad de la cultura y del desarrollo sostenible



Figura 5. Museo de la Civilización. *Copyright humano*. 2009. Autora: Amélie Breton, Perspective.

para evitar el desarraigo, abandonar la relación evitando cambiar la naturaleza del vínculo con nuestra sociedad o tomar la palabra contra nuestra participación insidiosa en los sistemas erigidos (Hirschman, 1983). Si la perturbación es importante, las personas pueden elegir entre obviarla, resistir, adaptarse o cambiar hasta el punto de abandonar su antigua forma de ser y reorganizarse a partir de la nueva información. ¿Qué debemos sacar en limpio de esta reflexión sobre el desarrollo sostenible, los museos y la cultura quebequesa? ¿Hasta qué punto estamos dispuestos a cuestionar el papel y el lugar de la cultura y del museo en el desarrollo de la sociedad?

Conclusión

En dos décadas el mundo ha basculado hacia una nueva era, y muchas personas se sienten desamparadas. Se diría que el pensamiento está desconcertado y se pierde en debates sin fin que la inteligencia ocultaría tras el torrente informativo. Sin embargo, desde hace algunos años, una serie de cambios radicales se suceden bajo la superficie y podrían revolucionar nuestra manera de entender el ser humano, el museo, la sociedad, la conciencia y el mundo que nos rodea: la gran separación entre naturaleza y cultura, constituyente del pensamiento occidental, se ha desmoronado; emerge un mundo en construcción que cuestiona la supremacía de Occidente; la era digital atraviesa sus primeras conmociones; el Estado del bienestar está en crisis y se reorganiza, pero no desaparece; la ciudad se vuelve un lugar de acogida y no de aislamiento; las ONG dan muestras de vitalidad y se organizan en redes; se desarrollan las neurociencias y las ciencias naturales[9].

Frente a estas transformaciones, el punto de ruptura podría pasar por la comprensión de las paradojas como una norma o unidad cultural. Para el museo, se trataría, por ejemplo, del compromiso entre la sociedad de la economía y la del conocimiento, entre la diversidad y la uniformidad, entre la cultura y la naturaleza, entre el desarrollo y la protección o entre el Estado y el sector privado, en un lugar depositario del patrimonio material e inmaterial. El hecho de contribuir al conocimiento y al desarrollo se convertiría en un criterio –y no un

[9] Las ideas presentadas en los tres primeros párrafos de la conclusión están extraídas de la revista Sciences Humaines, 222, enero de 2011.

poder– clave para todas las actividades de la organización y, en un sentido más amplio, de la sociedad. Esta visión implicaría necesariamente una ruptura con la manera actual de pensar y gestionar los museos. No obstante, siguiendo la teoría del caos, si la paradoja se convierte en norma, otra unidad debería entrar en contradicción con la que se ha construido a partir de esas paradojas. ¿De cuál se trataría? Cada proceso de cambio cuestiona las referencias existentes, los puntos de apoyo, las competencias y los marcos de racionalidad que los individuos se atribuyen, creando un nuevo equilibrio.

A fin de cuentas, existen dudas sobre la eficacia del sistema de gobernanza de los museos, su arraigo en el territorio, la movilización de la sociedad y la estructura económica del mercado. Por este motivo, la idea de pasar del museo "actor" al museo "creador" podría garantizar la renovación de las ideas y ofrecernos la oportunidad de imaginar de otra manera tanto el museo como la sociedad. Ese museo "creador" se basaría en el patrón propuesto por la ecología cultural, en donde el espacio-tiempo no fuese finito y la consecución de un modelo no fuese el objetivo. El respeto y la preservación de la diversidad a nivel individual, institucional, de sociedad, cultural, económico y territorial sería un punto de partida para pensar el lugar y el papel del museo. Ya sea a la escala de las personas, de las instituciones o de las sociedades, los criterios de dominación y minorías, determinismo e indeterminismo, corto y largo plazo, naturaleza y cultura, o unidad y diversidad, formarían un todo en oposición a otra concepción del mundo que quizás estemos imaginando.

El museo no está en crisis. La adopción de una visión local sin fronteras que propone el desarrollo sostenible supone tal vez una gran oportunidad para renovar las ideas y el museo. Al fin y al cabo, más allá de las palabras, ¿cuál es la imagen que quiere proyectar el museo? ¿Qué mundo es el que pretende hacernos descubrir mediante el desarrollo sostenible? ¿Qué nuevo mundo se quiere construir… y qué nueva mirada?

Bibliografía

Ballé, C. (1987): *Les aléas du changement*, Tesis doctoral. París: Université París V René Descartes.

Côté, M. (2011): "L'ambition culturelle", *Le Soleil*, 16 de febrero de 2011.

— (2005): "Le Musée entre patrimoine et avenir", *Les cahiers du millénaire, 3, Apprendre et éduquer*, 31, pp. 39-46.

Davis, K. (1976): "Social responsibility is inevitable", *California Management Review*, 19 (1), pp. 14-20.

Desvallés, A. (dir.) (2000): *L'Écomusée: rêve ou réalité*, *Publics et musées*,17-18. Lyon: Association Publics et Musées, Presses universitaires de Lyon.

Debary, O. (2000a): "L'écomusée est mort, vive le musée", *Publics et musées*, 17-18, pp. 71-82.

— (2000b): "Entretien avec Hugues de Varine", *Publics et musées*, 17-18, pp. 203-210.

Hamdi, N. y Despentes, V. (2002): *Trois étoiles*. Vauvert: Au Diable Vauvert.

Hirschman, A. (1983): *Bonheur privé, action publique*. París: Fayard.

Morin, E. (2000): *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du future*. París: Le Seuil.

Porcedda, A.; Landry J. y Lepage, L. (2005): "Musées de sciences et développement durable: Militantisme ou changement de paradigme?", en Émond, A. M. (dir.), *L'éducation muséale vue du Canada des États-Unis et d'Europe: Recherche sur les programmes et les expositions*. Quebec: MultiMondes, pp. 279-283.

Porcedda, A. (en prensa): «Les Musées "apprenants" et le développement durable», Mutations contemporaines des musées: Un espace public à revisiter?, en Actas del coloquio internacional (Toulouse 4 y 5 de junio de 2009), Université des Sciences Sociales.

Sachs, I. (1992): "Transitions for the 21st Century", *Nature et Ressources*, 3, 28, pp. 4-17.

Senge, P.; Kleiner, A; Roberts, C.; Ross, R. y Smith, B. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Charlotte Roberts.

Wheatley, M. J. y Kellner-Rogers, M. (1998): "Bringing Life to Organizational Change", *Journal for Strategic Performance Measurement, <http://www.margaretwheatley.com/articles/life.html>* [consultado en diciembre de 2008].

Turismo, museos y sostenibilidad ante el azote de la crisis económica

Manuel Ramos Lizana
Museo de Almería
Almería

Manuel Ramos Lizana es Jefe del Departamento de Conservación e Investigación del Museo de Almería. Ha trabajado en varios museos andaluces de titularidad estatal como conservador (Museo Arqueológico y Etnológico de Granada, Museo Arqueológico de Sevilla, Museo de la Alhambra, Museo de Málaga y Museo de Almería), ha sido miembro de la Comisión Andaluza de Museos y de la Comisión Académica del Máster de Museología de la Universidad de Granada.

manuel.ramos@juntadeandalucia.es

Resumen: El presente artículo ilustra los procesos de reforma y creación de nuevos museos que han tenido lugar en España en los últimos años en orden a evaluar la naturaleza de la planificación museológica y su incardinación en el planeamiento estratégico general. Es, por tanto, una especie de balance acerca de la contribución de los museos a la oferta cultural, la sostenibilidad, o la generación de renta y empleo.

Palabras clave: Museos, Planificación, Turismo, Sostenibilidad, Privatización.

Abstract: This article illustrates the processes of renovation and creation of new museums that have taken place in Spain in recent years in order to assess the nature of museum planning and its inclusion in general strategic planning. It is therefore a kind of assessment of the contribution of museums to the cultural offer, sustainability, or the generation of income and employment.

Keywords: Museums, Planning, Tourism, Sustainability, Privatization.

Planificar es decidir, optar, elegir entre alternativas posibles. La primera elección sobre la que aquí nos interesa tratar es la del modelo económico, suponiendo que nuestros gobiernos puedan realmente decidir sobre esta cuestión o influir en su orientación. Así, debemos discutir si queremos incentivar una economía basada en I+D+i, en el sector industrial, en la construcción o en el turismo. O bien, en qué medida y con qué medios se tratará de incentivar cada uno de ellos. Evidentemente, la evolución del mercado turístico en España ha tenido consecuencias devastadoras para el medio ambiente y el paisaje del litoral español. Pero, ¿qué consideramos preferible: el paisaje industrial de los valles catalanes o la pantalla de hormigón del litoral mediterráneo?

El turismo cultural y los museos han sido llamados en nuestro país a contribuir con la rehabilitación urbana o con la reestructuración económica en los cascos históricos, en un medio rural amenazado por la despoblación y en los agotados destinos turísticos tradicionales de sol y playa. Para saber hasta qué punto los museos pueden colaborar efectivamente a la consecución de tales objetivos necesitamos, desde luego, poder demostrar que lo que se ha hecho hasta el momento ha tenido, efectivamente, una influencia real y comprobable sobre la renta y el empleo. Y, en este sentido, tenemos que decir que las herramientas de que disponemos son muy mejorables. Los estudios de viabilidad y las evaluaciones de impacto económico siguen siendo una rareza en nuestro país. Además, deberíamos examinar los procesos de sustitución económica antes de echar las campanas al vuelo.

Por otro lado, habría que evaluar las consecuencias sociales y culturales del nuevo turismo. El caso de la evolución poblacional en los barrios más pintorescos de nuestras ciudades es un buen ejemplo de efectos no deseados. También debemos evaluar las consecuencias sobre la conservación de los recursos patrimoniales. Los residentes de un enclave turístico en expansión han de afrontar los efectos de una demanda creciente de servicios como el suministro de agua, la limpieza, la eliminación de residuos, la atención sanitaria, etc., y han de soportar la presión añadida sobre el tráfico rodado y el transporte. Los municipios cuya actividad económica se centra en el turismo están sometidos a una sobrecarga fiscal, pues han de prestar numerosos servicios a una población no residente y no contribuyente (Ramos, 2007).

Se supone que la población residente se verá beneficiada por la generación de renta y empleo, la transferencia de ideas rurales a urbanas; o la construcción de infraestructuras hoteleras, de transporte o vías de comunicación, museos y centros de interpretación, etcétera. Todo aquello, en fin, que nunca habría disfrutado de no ser por el turismo. Pero es que un destino turístico ya nunca vuelve a ser el mismo que fue antes de que recayese sobre él la atención general. Algunos de los indicadores de impacto social básico son: la percepción de los residentes sobre la afluencia de visitantes y el impacto de la presencia de turistas y excursionistas en la calidad de vida de los residentes en términos de competencia por el espacio público, la aparición de determinadas patologías sociales, la revalorización del patrimonio cultural, las subidas de precios, las intensidad del contacto, etc. (Calle, 2002).

La incardinación de la planificación museística con el resto del planeamiento (especial, urbano, territorial o estratégico) sigue siendo, por otra parte, bastante deficiente.

En cualquier caso, el turismo es un sector excesivamente susceptible a las evoluciones de la coyuntura: la dinámica de los tipos de cambio o los tipos de interés, las tensiones diplomáticas, económicas o militares, el terrorismo, la competencia de nuevos mercados, etc. A primeros de mayo de 2011, a pesar de que todos los indicadores de la economía española arrojaban datos bastante negativos, el turismo proporcionaba una buena noticia con los datos de visitantes del primer cuatrimestre que incluían ya los de la Semana Santa. Pero las alentadoras cifras se explicaban, justamente, por las revueltas democráticas en el mundo árabe y, muy especialmente, por la situación de los mercados competidores de Egipto y Túnez[1].

No obstante y, como acabamos de ver, el sector turístico (al menos en nuestro país) parece resistir el embate mejor que otros. Al mismo tiempo, las grandes economías asiáticas (de las que se esperaba la aportación más importante a la demanda turística mundial) siguen creciendo sin problemas. Aunque, a su vez, se han convertido en competidoras como destinos turísticos cada vez más demandados.

Turismo cultural y sostenibilidad

El concepto de desarrollo sostenible es una fórmula paradigmática de la teoría económica que hunde sus raíces en la crisis energética de los años setenta del siglo pasado. Esta puso de relieve la discusión acerca de la limitada naturaleza del desarrollo económico. De la teoría económica general, el término pasó a aplicarse a la explotación de los parques naturales y, finalmente, al turismo cultural y a los conjuntos monumentales y urbanos de carácter histórico (García, 2003). El calificativo sostenible, no obstante, es a menudo un adorno impulsado por la ingenuidad si no introducido en abierta demagogia, una adjetivación difusa e inconcreta, políticamente conveniente, pero que a menudo no compromete a nadie (Ramos, 2007). Por otra parte, hay que hacer notar que el turismo cultural mueve una serie de intereses tan variados y –a veces contrapuestos– que los poderes públicos pueden

[1] Véase, por ejemplo, *Granada Hoy,* 1 de mayo de 2011, “Brotes verdes, pero frágiles”.

intentar armonizar aunque –muy probablemente– tendrán que optar una vez más entre alternativas divergentes beneficiando o perjudicando algunos de los intereses en juego.

Por otra parte, la sostenibilidad no consiste en una serie de recetas de carácter universal, pues cada caso es único. No es lo mismo un sistema regional complejo organizado en torno al turismo como la Costa del Sol, que el de una capital castellana poco poblada y rodeada de un medio rural de baja densidad de población. Conforme crece el número de visitantes y disminuye el tamaño de la ciudad, mayor impacto genera el turismo desde todos los puntos de vista. Es diferente para el que vive en el casco histórico que para el que habita fuera de él. No es lo mismo para el que está ocupado en el sector turístico que para el funcionario. El sector empresarial y el sindical tienen enfoques diferentes sobre la problemática del turismo. Y aún dentro de aquel hay diferencias considerables entre las compañías aéreas o las inmobiliarias y el sector hotelero.

¿Qué deberían por tanto hacer los poderes públicos en torno al turismo cultural y los museos? Y, ¿qué han venido haciendo? Desde luego, la oferta cultural institucional ha crecido de forma geométrica desde la transición democrática, aunque basándose en el presupuesto un tanto ingenuo de que todo vale. Veámoslo.

Una planificación excesivamente expansiva para los museos

Los museos españoles se han visto envueltos en una espiral inflacionista. Si a nivel mundial se calcula que la mitad de los museos existentes han sido creados en los últimos 50 años, en el caso español se ha avanzado con mucha más velocidad, pues la mitad de los museos se inauguraron entre 1977 y 2007. En algunas Comunidades Autónomas donde la creación de museos ha avanzado con mayor rapidez, estos índices son aún más notables. En el País Vasco, por ejemplo, y según los datos disponibles en el año 2007, el 75% de los museos existentes habían sido creados entre 1979 y 1984, y el 35,7% fueron inaugurados entre 1994 y 2007. En el año 2005, una consulta a las webs oficiales de las administraciones autonómicas arrojaba la cifra de 1.874 centros en todo el país, lo que supondría –aproximadamente– un museo por cada 23.500 habitantes, y eso teniendo en cuenta que las páginas oficiales no reflejaban la realidad sino muy parcialmente.

En el año 2005, una consulta a las webs oficiales de las administraciones autonómicas arrojaba la cifra de 1.874 centros en todo el país, lo que supondría –aproximadamente– un museo por cada 23.500 habitantes

El crecimiento del número de museos ha sido, por tanto, espectacular. Y las inversiones realizadas por las distintas administraciones crecieron en paralelo. El presupuesto de los museos públicos comenzó a engrosar considerablemente tras la transición democrática, lo que demuestra la participación activa y el liderazgo de las administraciones públicas en el movimiento museológico. Si bien se iban a generar nuevos modelos de museos privados o mixtos como el museo-franquicia al modo de la galaxia Guggenheim o la participación privada en proyectos públicos a través de cesión de colecciones o de los convenios urbanísticos. Aparte de ello hay que mencionar la iniciativa privada propiamente dicha, aunque, cuantitativamente, el mayor impulso en el movimiento museológico ha venido dado por la administración local. Es decir, la mayor parte de los nuevos museos ha sido iniciativa de los Ayuntamientos.

Otra cuestión en la que no entraremos en esta ocasión es la de la naturaleza y calidad de las iniciativas pues, muchas de ellas, carecen por completo de notoriedad e interés y, por supuesto, su implantación turística es más que discutible.

Y otra, no menos importante, es el estudio de la evolución de los museos "tradicionales", tales como los museos estatales en general o los viejos museos provinciales que eran, al principio del proceso, los principales referentes museográficos en sus respectivas localidades. La reforma acometida en el Museo Nacional de Arte Romano, que inauguraba su nueva sede (obra de Rafael Moneo) en 1986, mostró que hasta

los viejos museos arqueológicos podían modificar radicalmente su imagen atendiendo a las demandas que tradicionalmente se les habían hecho y, al mismo tiempo, generando imágenes capaces de atraer a la masa turística. Esto despertó, sin duda, numerosas expectativas, aunque la tarea a emprender era desmesurada. Desde entonces a esta parte ha habido un poco de todo: desde la cosmética hasta la cirugía, pasando por el tratamiento farmacológico.

En cuanto a los museos estatales directamente gestionados por el Ministerio de Cultura ha habido operaciones cosméticas como las tímidas o tibias reformas del Museo de América, el Museo Nacional de Antropología o el Museo Nacional de Ciencias Naturales (CSIC). El más necesitado de todos, el Museo Nacional de Artes Decorativas, aún espera una reforma en profundidad. El tratamiento farmacológico ha alcanzado a aquellos museos cuya imagen general no debía cambiar por razones obvias (Museo Nacional del Romanticismo o Museo Cerralbo). Entre los tratados con cirugía podríamos mencionar al Museo del Traje, una institución encomiable en todos los sentidos, pero que ha dejado atrás las colecciones del antiguo Museo del Pueblo Español. Grandes remodelaciones han sido las del Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA (2008), el Museo del Ejército en Toledo (2010) y el Museo Arqueológico Nacional (en curso). También llegó la cirugía al Museo Nacional del Prado, aunque con una operación demasiado compleja y tardía de nada menos que 390 millones de euros (1996-2007). Al menos parece tardía si la comparamos con otras reformas realizadas con fines similares en grandes museos nacionales europeos como el Grand Louvre (1989) o el British Museum (1994-2000). Una intervención harto complicada que, por esto mismo, en algunos aspectos ya resultaba corta desde el mismo momento de la inauguración. Tal vez este retraso no es sino un síntoma de nuestro menor nivel económico respecto a los países en que se encuentran aquellos otros museos más madrugadores. En París, además ha habido grandes creaciones *ex novo* basadas en la reestructuración de colecciones, como las de los muelles de Orsay y Branly, cosa que no podemos decir de Madrid. En una línea similar, no obstante, está el nuevo Rijksmuseum de Ámsterdam (cuyas obras comenzaron en 2004 y concluirán en 2013 si se cumplen las predicciones oficiales). Y, positiva resulta la comparación si miramos a Italia, cuya desafección por las grandes intervenciones es algo que merecería la pena examinar. Roma, como decía el viejo poeta Trilussa, vive de enseñar a los turistas el cadáver de su abuela. Pero este comienza a oler a podrido.

En cuanto a los museos provinciales, también ha habido un poco de todo. Andalucía era en el momento del traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas la que contaba con un mayor número de museos de titularidad estatal (19 de los 81 existentes) y puede, por ello, servirnos de ejemplo para evaluar esta cuestión (Ramos, en prensa). Además, si exceptuamos los museos de titularidad estatal radicados en Madrid y los museos nacionales dispersos (Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA o Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarios "González Martí"), los museos provinciales andaluces eran los que contaban con las colecciones más relevantes y voluminosas, aunque en su mayoría se ubicaban en edificaciones históricas aquejadas de diversas patologías (Cageao y Palacio, 2011).

El primer *Plan General de Bienes Culturales* impulsado por la Comunidad Autónoma andaluza (1989-1995) se propuso –por su cuenta y riesgo– intervenir en los museos de titularidad estatal a pesar de que las remodelaciones globales le correspondían al Ministerio de Cultura. Para ello encargó, en primera fase, a profesionales universitarios especialistas en las disciplinas de las que se ocupaban estos museos, una evaluación y un proyecto de remodelación de cada uno de ellos. La segunda y la tercera fase iban a ser la redacción de proyectos arquitectónicos y la ejecución de los mismos. Pero el *Plan de Museos* tuvo un cumplimiento

El presupuesto de los museos públicos comenzó a engrosar considerablemente tras la transición democrática, lo que demuestra la participación activa y el liderazgo de las administraciones públicas en el movimiento museológico

de ejecución presupuestaria del 20,6% (Villafranca, 1998)[2]. Es decir, aquellos proyectos nunca se llevaron a cabo. A su vez, el Ministerio de Cultura intervino a veces en actuaciones de mantenimiento y conservación de los edificios que, en principio, no le correspondían.

Para algunos museos, los proyectos fueron redactados hace mucho tiempo, casi al principio del proceso, como en el caso del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, donde median unos 20 años entre la redacción del proyecto y su ejecución parcial, que no culmina del todo en la inauguración de la ampliación, que ha tenido lugar en 2011 (Baena, 2001a y b; 2004a y b).

En algún otro caso se elaboraron planes museológicos que nunca llegarían a despegar, como el del Museo Arqueológico y Etnológico de Granada, redactado en el año 2003 (Ramos, 2003) y nunca puesto en marcha. Por añadidura, el museo fue cerrado al público (aún no sabemos por cuánto tiempo) en junio de 2010, debido a problemas estructurales, después de siete años más de empeoramiento progresivo y acelerado envejecimiento[2].

El Museo de Huelva ha experimentado varias metamorfosis en su exposición permanente en el último cuarto de siglo pero ninguna de la envergadura deseada, pues su principal problema sigue siendo el reducido espacio disponible (Amo, 1993; García y Velasco, 1991; Torres, 2003; Martín, 2007).

El Museo de Cádiz también sería remodelado de forma –casi diríamos– continuada. En 1980 se acomete la reforma y remodelación completa. Diseñada en varias fases, la primera se entrega en 1984, fundamentalmente el área de servicios, oficinas, talleres y despachos del museo y varias salas de exposición permanente con una selección de los fondos más importantes del museo. La segunda fase, inaugurada en 1990, abre al público el conjunto de las salas de exposición situadas en torno al primitivo patio del edificio, totalmente remodelado y cubierto por una montera de cristal. La tercera fase prevé la completa utilización de la manzana que ocupa el edificio, realizándose la instalación definitiva de otros servicios como son el salón de actos, la biblioteca y la sala de exposiciones temporales. Tal vez una parte de esta última fase pueda terminar en 2012 (celebración del bicentenario de las Cortes de Cádiz) con la incorporación al centro de la Casa Pinillos, 27 años después de emprender la primera reforma. Así pues, han transcurrido ya más de 30 años y aún queda pendiente la ampliación final prevista, que incluye la colonización de la manzana completa.

El Museo de Jaén está en fase de redacción de su plan museológico, pues la creación del nuevo Museo de Arte Ibero por parte de la Junta de Andalucía (Maroto *et al.,* 2004; Maroto y Soto, 2004) supondrá su futura remodelación conforme a principios completamente nuevos.

El Museo Arqueológico de Sevilla tiene plan museológico completo redactado. El concurso, ya resuelto, auna el proyecto arquitectónico y el museográfico a la espera de su futura ejecución (Sanmartín *et al.,* 2007).

Entre los museos de titularidad estatal que han experimentado una reforma global se cuenta el Museo de la Alhambra, con la inauguración de una nueva exposición permanente en 1995 (año de la celebración del mundial de esquí en Granada) y la liquidación del antiguo proyecto de un Museo Nacional de Arte Hispanomusulmán, que había sido heredado de la dictadura franquista (Ramos, 2001). El edificio construido entonces para albergar al nuevo museo nacional y a los museos provinciales arqueológico y de Bellas Artes fue "colonizado" para usos diversos.

El Museo de Málaga cerró en 1997 debido a las obras llevadas a cabo por el Ayuntamiento de la ciudad en la Alcazaba (donde se encontraba la sección de Arqueología) y por el nuevo destino museográfico del Palacio de Buenavista (donde se encontraba la sección de Bellas Artes) para Museo Picasso Málaga. Tras muchos años de cierre, un insólito movimiento ciudadano comenzó a reivindicar el Palacio de la Aduana como futuro Museo de Málaga. Este movimien-

[2] La ejecución presupuestaria del *Plan General de Bienes Culturales* en conjunto fue del 38% (Rodríguez Temiño, 1998).

[3] *Granada hoy* (31-mayo-2010) "La aparición de grietas obliga al cierre parcial del Museo Arqueológico". La imagen del museo antes del cierre era la de una exposición permanente realizada en 1974 sobre la que desde entonces se han ido añadiendo sucesivas microintervenciones no insertadas en un proyecto global. Una descripción aproximada puede verse en Ramos (2005).

to vio cumplidas sus aspiraciones y las obras para el nuevo centro ya están en marcha, esperándose su inauguración para el año 2013, tras 16 años de pérdida de contacto con el público (Morente y Ramos, 2009; Morente, 2011).

El Museo de Almería es uno de los escasos ejemplos que podemos exponer en que se haya aportado a la sociedad de forma actualizada y atractiva los resultados de la investigación arqueológica concreta llevada a cabo en tiempos recientes.

Efectivamente, en Almería concurrieron una serie de variables favorables que condujeron a una exposición permanente de alto interés en que se reflejan de forma explícita los resultados de cuatro programas de investigación financiados por la propia Junta de Andalucía a partir de 1985 (García y García, 2004 y 2005; Fernández *et al.,* 2006; Navarro y González, 2007; Navarro, 2010; Ramos, 2010). En este sentido, se iban a producir una serie de circunstancias que coadyuvaron, aunque sea de forma aleatoria, a la inauguración de una flamante exposición permanente del Museo de Almería. Así, la ruina del edificio del museo en los años ochenta, y el consiguiente cierre obligado y prolongado del mismo. La ulterior construcción de un excelente edificio. La oportunidad brindada, finalmente, por los Juegos Deportivos del Mediterráneo celebrados en Almería en 2006, que invitaban a poner una fecha límite a la actuación. En el aire flotaba al mismo tiempo el éxito reciente del Museo Arqueológico de Alicante incorporando las nuevas tecnologías a su exposición permanente.

Tanto el edificio como la instalación museográfica recibieron merecidos premios y menciones de carácter nacional e internacional pues no en vano se trataba de intervenciones novedosas y en algunos aspectos vanguardistas, que situaron al Museo de Almería en una posición relevante en el panorama nacional. Así, el edificio recibió los premios Académico de Diseño (PAD) y de Arte Contemporáneo (ARCO) 2004, fue finalista para los premios FAD de 2005 y del Premio Andalucía de Arquitectura 2008. El museo en su conjunto recibió la mención de honor al Mejor Museo Europeo del Año en 2008, otorgada por el European Museum Forum.

Respecto a los museos de Bellas Artes, el de Córdoba languidece sin apenas cambios, aunque hay un solar adquirido para la construcción de un nuevo edificio y está redactado el plan museológico. El Museo de Bellas Artes de Granada experimentó un cierre de tres años para la instalación del aire acondicionado y una sala de exposiciones temporales (Jiménez, 2004). La ocasión se aprovechó además para llevar a cabo múltiples tareas pendientes como la restauración de obras. Aunque el museo permanece también prácticamente igual a sí mismo. En realidad, sigue latente el problema de la ubicación. En cuanto al Museo de Bellas Artes de Sevilla, está a la espera de su ampliación.

Así pues, los antiguos museos provinciales, que reunían las mejores colecciones, solo muy lentamente y a duras penas han podido ir mejorando su imagen, mientras que a su alrededor las Comunidades Autónomas y la administración local iban creando instituciones nuevas, más dinámicas y con una imagen ciertamente atractiva, debida en muchos casos a la arquitectura con firma de calidad. Básicamente eran centros de ciencia, museos de arte contemporáneo o museos monográficos dedicados a la obra de algún artista. Estos nuevos museos son los que suscitan mayor atención y aquellos que han podido probar fehacientemente su contribución a la generación de renta y empleo (Ramos, 2007). De alguna manera, el nuevo Museo de la Evolución Humana eclipsará al vetusto Museo de Burgos y el Museo de Arte Ibero hará lo propio con el Museo de Jaén.

Pero las planificaciones desorbitadas y poco realistas no son patrimonio del Ministerio de Cultura o de ninguna Comunidad Autónoma en particular. Un caso de todos conocido es el de la Ciudad de la Cultura de Santiago de Compostela. Este gigantesco complejo, diseñado por el arquitecto estadounidense Peter Eisenman inspirándose en la concha de una vieira, de 148.000 m², ha costado de momento 11 años de trabajo

Los antiguos museos provinciales, que reunían las mejores colecciones, solo muy lentamente y a duras penas han podido ir mejorando su imagen, mientras que a su alrededor las Comunidades Autónomas y la administración local iban creando instituciones nuevas, más dinámicas y con una imagen ciertamente atractiva, debida en muchos casos a la arquitectura con firma de calidad

La planificación de museos en España ha sido improvisada y poco realista. Solo en raras ocasiones la planificación es real, esto es, está encaminada a la consecución de unos determinados fines apoyándose en los medios disponibles

y más de 400 millones de euros, cerca de cuatro veces más de lo presupuestado inicialmente y más del doble de lo que costó el Guggenheim. Pero, aunque fue inaugurada el pasado mes de enero de 2011, en realidad, solo dos de sus cinco edificios –la Biblioteca de Galicia y el Archivo– comenzarán a funcionar con regularidad. El Museo de Galicia, el Centro de la Música y de las Artes Escénicas y el Centro de Arte Internacional tendrán que esperar.

Todavía el centro cultural no tiene fecha de conclusión, presupuesto final definitivo, programa de contenidos cerrado, ni responsabilidades políticas depuradas por la imprevisión, tanto en su gestación como en su desarrollo. Y es que desde su inicio el programa ha ido modificándose, por lo que los espacios contemplados para unos usos concretos en un primer momento ahora albergan otro tipo de dependencias.

Muy sintomático de este clima ha sido también el caso del arquitecto Santiago Calatrava y sus proyectos para las comunidades valenciana y balear. Así, el Centro de Convenciones de Castellón, fallido ante la falta de presupuesto y la paralización en 2008 del proyecto urbanístico en el que se integra por parte del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana. No obstante, el arquitecto cobró por el anteproyecto 2,7 millones de euros, esto es, el 12,5% del coste total de la obra (un 4,5% por el anteproyecto y el proyecto básico, cantidad ya cobrada; un 4% por el proyecto de ejecución y un 4% por la dirección de obra). Si el contrato entre la Generalitat y Calatrava establecía una superficie para el complejo de Castellón de 16.000 m^2 y un coste total de 60 millones de euros, el proyecto se disparó hasta los 60.000 m^2 y un coste de 100 millones de euros[4].

Algo parecido puede decirse de la liquidación de 2,5 millones de euros al mismo arquitecto en pago por el proyecto de los rascacielos de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. Según el informe de la Sindicatura de Comptes de 2009 –el último de este organismo público encargado de auditar las cuentas de la Generalitat–, se produce un desfase de 625 millones de euros entre lo inicialmente presupuestado para la Ciudad de las Artes y las Ciencias (308 millones de euros) y lo que se lleva efectivamente gastado en el macroproyecto (cerca de 1.300 millones de euros). Es decir, un sobrecoste que ronda el 300%[5]. Y aún, en el caso de la Ópera de Palma, el mismo arquitecto cobró 1,2 millones de euros del gobierno balear por un anteproyecto que no llegó a materializarse. Al margen de las posibles irregularidades administrativas que puedan detectarse en los procesos judiciales ya iniciados, creemos que estos hechos nos deben hacer cuestionar los honorarios de los arquitectos estrella y los delirios de planificación a los que hemos estado acostumbrados hasta ahora.

Un caso muy significativo es el de la ciudad de Málaga, que ya estudiamos en un trabajo anterior (Ramos, 2008b). En 2008 Málaga contaba con 22 museos o colecciones museográficas de diversa escala abiertos al público. Este panorama podría considerarse normal para una ciudad de casi 600.000 habitantes que es la cabecera de una provincia densamente poblada y con una extraordinaria masa de población no residente debida al turismo. Pero este inventario de museos prometía crecer considerablemente a juzgar por los numerosos proyectos puestos sobre la mesa. El principal estímulo entonces parecía ser la candidatura de la ciudad a la capitalidad cultural europea para el año 2016 (ya frustrada en el momento de escribir este artículo) y la competitividad de las distintas administraciones gobernadas por partidos de signo contrario que, no obstante, coincidían en sus consignas turísticas: crear más hoteles, generar más pernoctaciones y dilatar el tiempo de estancia media del turista en la ciudad. Este escenario espoleó un intenso movimiento proyectual que –al menos en teoría– prometía duplicar el número de museos y colecciones en tan solo diez años (2006-2016), pasando de los 22 existentes a un total de 43. En mayo de 2011 el número de museos o colecciones museográficas abiertas al público tan solo alcanzaba los 27. Las predicciones, por tanto, eran demasiado halagüeñas. En los últimos

[4] Véase, por ejemplo, R. Terrasa e I. Pérez (2011): «La fiscalía investigará posible "prevaricación y fraude" en los pagos de Camps a Calatrava», *(El Mundo. C. Valenciana,* actualizado a 4 de mayo de 2011).

[5] Véase, por ejemplo, "La Sindicatura de Comptes destapa la deuda desbocada del Consell". El auditor pide un nuevo plan de reequilibrio financiero. El gasto comprometido se eleva a 32.101 millones de euros, Joaquín Ferrandis/Adolf Beltran *(El País,* Valencia, 24 de diciembre de 2010).

tiempos incluso se ha asistido al cierre de algunos de los centros que estaban abiertos en 2008, tales como el Museo de Reales Oficios o el Museo del Císter.

A una escala inferior podríamos mencionar numerosos ejemplos en que la planificación ha excedido claramente las posibilidades. Este sería el caso de Vélez Málaga (Málaga), un municipio de unos 75.000 habitantes. Su Ayuntamiento pretendía hacia 2006 contar a medio plazo con cinco nuevos museos: un Museo Cofrade, un Centro de Arte Contemporáneo, un Museo de la Ciudad de Vélez, un Museo del Azúcar en la localidad de Torre del Mar y el proyecto estrella denominado "Playa Fenicia". El Museo Cofrade abrió sus puertas en febrero de 2007, gracias a las subvenciones recibidas de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (800.000 euros) y la Consejería de Cultura (470.000 euros) y el resto, hasta 1,5 millones de euros fue aportado por el Ayuntamiento. Respecto al Museo de Arte Contemporáneo, la inauguración esta prevista –en principio– para el otoño de 2011. En cuanto al Museo del Azúcar de Torre del Mar, las obras fueron licitadas en 2005 por un montante de 1.649.363 euros. En la actualidad se llevan gastados 2.338.262 euros y aún se requieren 250.000 euros más para concluir[6]. Del Museo de la Ciudad, que iba a ocupar el Pósito, nada se sabe. Y el gran fiasco fue el del proyecto "Playa Fenicia", que esperaba financiarse mediante un convenio urbanístico. En 2007, una nueva corporación municipal decide devolver a manos privadas unos terrenos que había adquirido su antecesora para poner en valor los yacimientos fenicios de la desembocadura del Río de Vélez. La corporación –que a su vez sustituyó a esta–, parecía retomar la idea, pero en abril de 2011 sigue sin tenerse noticias ciertas del proyecto que, no obstante, parece latir en las declaraciones oficiales[7].

A un nivel, –si se quiere– más modesto, se encontraría el episodio del Museo Berrocal en Villanueva de Algaidas (Málaga, 7.500 habitantes), dedicado al escultor nacido en la propia localidad, Miguel Ortiz Berrocal. El proyecto comenzó a gestarse en 1998. Las obras concluyeron años más tarde culminando en un edificio de tres plantas y 2.500 m^2, aunque el Ayuntamiento de la localidad no consiguió entusiasmar en el proyecto a otras administraciones como la Junta de Andalucía o el Ministerio de Cultura –como inicialmente había pensado que lograría–. En el año 2006, tras el fallecimiento del artista, el Ayuntamiento desistió finalmente del proyecto reutilizando el edificio para albergar diversas dependencias administrativas[8].

Hasta aquí hemos puesto cierto empeño en subrayar los fracasos o incluso en señalar determinados indicios de corrupción. Pero a donde queremos llegar en realidad es a ilustrar que, con mayor frecuencia de la debida, la planificación de museos en España ha sido improvisada y poco realista. Solo en raras ocasiones la planificación es real, esto es, está encaminada a la consecución de unos determinados fines apoyándose en los medios disponibles. Lo habitual, sin embargo y, en el mejor de los casos, es que los poderes públicos cuenten con un banco de proyectos (más o menos razonables), que se van abordando, no siguiendo un orden prefijado, sino conforme concurren circunstancias de oportunidad como, por ejemplo, los grandes eventos culturales o deportivos (Ramos, 2008a). Estas circunstancias, por su parte, muchas veces están vinculadas al clientelismo político y la contabilidad electoral.

Y, aún así, contar con buenos bancos de proyectos ha sido un avance más que notable. Muy encomiable, desde luego, fue el diseño de una metodología de planificación diseñada por el Ministerio de Cultura para los museos de titularidad estatal. Nos referimos a *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Gracias a esta nueva metodología (Chinchilla *et al*., 2005), cada museo tendrá antes o después un documento finalista de referencia, una declaración acerca de cómo actuar en el futuro. Por su parte, la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura ha realizado estudios en profundidad sobre los edificios en que se ubican los museos de titularidad estatal (Cageao y Palacio, 2011). Y algo similar podemos decir respecto al

Muy encomiable fue el diseño de una metodología de planificación diseñada por el Ministerio de Cultura para los museos de titularidad estatal. Nos referimos a *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*

[6] Véase "El museo del azúcar de Torre del Mar tampoco estará acabado este verano" *(Sur.es,* 18 de enero de 2011).

[7] A. Peláez: "Aguilar anuncia la licitación del proyecto del paseo marítimo de poniente de Torre del Mar". "La ministra de Medio Ambiente se compromete con la recuperación ambiental de la desembocadura del río Vélez" *(El Sur,* 9 de abril de 2011).

[8] Véase "El Ayuntamiento de Villanueva de Algaidas ocupará el edificio que iba a destinarse al Museo Berrocal" *(Sur Digital,* 17 de enero de 2006).

Algunas Comunidades Autónomas han dedicado esfuerzos a mejorar la planificación. En Andalucía, una nueva ley relativa a los museos planteaba un novedoso marco de intervención en la coordinación territorial. La ley impulsó la realización de un inventario de instituciones ya existentes que mejoró considerablemente el conocimiento de la situación real

recientemente puesto en marcha Laboratorio Permanente de Público de Museos.

También algunas Comunidades Autónomas han dedicado esfuerzos a mejorar la planificación. En Andalucía, una nueva ley relativa a los museos (aprobada a finales de 2007)[9] planteaba un novedoso marco de intervención en la coordinación territorial. La ley impulsó la realización de un inventario de instituciones ya existentes que mejoró considerablemente el conocimiento de la situación real. Por otra parte, esta norma exige a las instituciones locales y privadas la puesta en práctica de instrumentos de planificación como el proyecto, la programación anual o la memoria anual de gestión. No obstante, del deseo a la realidad media una distancia que, sin duda, la crisis se encargará de alargar.

El número de museos crece sin parar. Las ampliaciones y remodelaciones continúan haciéndose. Si ha habido fiascos o si la crisis económica ralentiza los proyectos (como veremos a continuación) no se trata de nada nuevo, pues así ha sido la historia de los museos españoles desde los orígenes (Bolaños, 1997; López, 2010). Pero a día de hoy, con las herramientas de que disponemos, sería deseable una planificación más aquilatada y estable, que no se agite ante los azarosos vaivenes del destino.

Por otra parte, está la cultura política que se está estableciendo en nuestro país. A veces no hay una planificación real apoyada en documentos técnicos accesibles para la prensa y la opinión pública, sino una cierta opacidad que vela u oculta la inexistencia real de tales documentos, favoreciendo el rendimiento mediático de los responsables políticos a corto plazo (Ramos, 2007).

Pero los gastos no concluyen cuando los museos han sido construidos o remodelados. Muy al contrario, es preciso aumentar la dotación de personal para garantizar el óptimo uso de las nuevas instalaciones ya que la sociedad es cada vez más exigente respecto a los servicios que deben prestar las nuevas instituciones (fig. 1). Por otra parte, el corolario de

Figura 1. Relación de puestos de trabajo de los museos andaluces. Fuente: web del empleado público de la Junta de Andalucía

Museo	Número de puestos
Museo Casa de Murillo	6
Museo de Artes y Costumbres Populares de Cazorla	7
Museo de Úbeda	10
Museo Arqueológico y Etnológico de Granada	22
Museo de Bellas Artes de Córdoba	23
Museo de Bellas Artes de Granada	24
Museo de Huelva	24
Museo Casa de los Tiros	27
Museo de Jaén	30
Museo de Málaga	31
Museo de Cádiz	44
Museo de Almería	49
Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla	56
Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba	60
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	66
Museo Arqueológico de Sevilla	69
Museo de Bellas Artes de Sevilla	79
Museo Picasso Málaga	140

[9] Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 205, 18 de octubre de 2007).

la proliferación es el surgimiento de la competitividad, que obliga a los museos a mejorar sus servicios y fidelizar al público.

Este cuadro tiene tan solo un valor orientativo, ya que cada museo tiene un porcentaje de plazas efectivamente titularizadas muy variable y, también, que algunos museos cuentan con contratas externas (mantenimiento, seguridad, limpieza, asesorías técnicas) que harían aumentar considerablemente la cifra de trabajadores que efectivamente prestan sus servicios en el centro.

Lo que podemos deducir del cuadro que aquí presentamos es que las instituciones mínimamente reformadas cuentan con más personal y que, bajo el supuesto de que todos los centros hubieran sido remodelados al nivel de las exigencias de sus planes museológicos, habría que aumentar el personal al menos en un 30% o 40%.

Y entonces llegó la crisis

La crisis económica desatada por el colapso financiero de 2008 iba a suponer un mazazo de grandes proporciones sobre la imperfecta planificación que acabamos de esbozar. La contracción presupuestaria provocaría la demora de muchos proyectos, el desistimiento de algunos otros y el recorte de plantillas y actividades complementarias en los museos ya existentes.

A nivel internacional, si el inventor del museo-franquicia (el Guggenheim de Nueva York) había cosechado ya varios fracasos como los de Las Vegas y Sao Paulo, la situación económica arroja nuevamente dudas sobre aventuras como la de Abu Dhabi. Y otros proyectos similares como el Pompidou-Metz o las extensiones del enciclopédico Louvre en Lens y en Atlanta, aunque mantienen su cronograma en pie, tal vez no puedan combatir la contracción presupuestaria.

En España resistieron las inversiones ministeriales en tanto en cuanto se pensaba que la crisis iba a ser algo mucho más leve y pasajero de lo que efectivamente ha sido y mientras se pensó en sostener la inversión pública como forma de mantener el empleo e incentivar el consumo. Después de comprender esto, los recortes se manifestaron en toda su crudeza. Proyectos del alcance del Museo del Transporte en Málaga, presupuestado inicialmente en 300 millones de euros, han sido abandonados.

De todos son conocidas las dificultades que atraviesan el espacio Chillida-Leku (Guipúzcoa), el Museo de Balenciaga en Guetaria (también en Guipúzcoa) o el museo dedicado a José Guerrero en Granada. El museo dedicado a Chillida cerró por falta de presupuesto y por la ruptura de las negociaciones entre la familia del artista y el gobierno vasco. Y, mientras esto ocurre, ven la luz en Euskadi nuevos museos de corte etnográfico, íntimamente vinculados a cuestiones identitarias y apoyados por el mismo gobierno vasco. Planificar es decidir…

El centro destinado a la obra de Balenciaga fue inaugurado en junio de 2011 tras diez años de obras ralentizadas por problemas económicos y judiciales. El Centro José Guerrero parece haberse salvado de la quema finalmente.

La Comunidad Autónoma de Andalucía también ha tenido que ralentizar algunos proyectos o incluso desistir de ellos. Es el caso del Parque de los Cuentos, también diseñado para Málaga, que parece hoy en fase de decaimiento. Otros en cartera, como decimos, se van a ver ralentizados: Museo de Arte Ibero de Jaén, Residencia para Jóvenes Creadores en Málaga, Centro de Creación Contemporánea de Córdoba, etc. Una buena noticia en el ámbito autonómico es la apertura en abril de 2011 del Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer de Avilés (Asturias, 84.000 habitantes) que, como buen ejemplo de lo que se espera de los museos y su influencia en la revitalización urbana, suscita ya el debate público sobre los nuevos usos residenciales en su entorno.

En la escala provincial y, por solo poner un ejemplo, la Diputación Provincial de Jaén, no obstante, consiguió inaugurar un nuevo museo dedicado a los exvotos ibéricos en Castellar de Santisteban (Jaén) en septiembre de 2010. Mientras tanto, la Diputación Provincial de Granada conseguía salvar *in extremis* el Centro de Arte José Guerrero.

En España resistieron las inversiones ministeriales en tanto en cuanto se pensaba que la crisis iba a ser algo mucho más leve y pasajero de lo que efectivamente ha sido y mientras se pensó en sostener la inversión pública como forma de mantener el empleo e incentivar el consumo. Después los recortes se manifestaron en toda su crudeza

Los museos estatales, aunque solo suponen el 6% de los museos existentes en España siguen teniendo una extraordinaria relevancia por la naturaleza de sus colecciones y sus potencialidades comunicativas y didácticas.

El Ayuntamiento de Málaga ha podido sacar adelante –a pesar de la crisis– algunos de los proyectos museográficos que se había planteado. En septiembre de 2010 se inauguraba el Museo de Automóviles Clásicos en el antiguo edificio de Tabacalera. Un mes después se inauguraba el Museo de la Semana Santa, que contó no solo con el impulso del Ayuntamiento, sino también de la Junta de Andalucía. En noviembre abría sus puertas el Museo Félix Revello de Toro. Y en marzo de 2011 se inauguraba (no sin ciertos problemas) el Museo Carmen Thyssen. Y es que el Ayuntamiento de Málaga parece tener claro que los recortes presupuestarios no tienen por qué aplicarse antes en el área de cultura que en otras, pues su apuesta turística es clara y contundente. Planificar es decidir, optar…

No obstante –como ya adelantábamos–, también se han visto cierres de museos en Málaga como el Museo del Císter, un museo privado que fue inaugurado años atrás gracias a las subvenciones públicas municipales.

Y, desde luego, ha habido numerosos desistimientos. Entre los más notables, los tres museos que se suponía iban a formar parte de las nuevas edificaciones del Puerto de Málaga: el Museo del Puerto, el Museo Marítimo y el Museo Acuario "Aula del Mar". Y, nada de nada se sabe de otros tantos proyectos en cartera, algunos de los cuales ya han generado gastos al menos en la fase de redacción de los proyectos o incluso en adquisición de colecciones: Museo de la "Generación del 27", Museo de Historia de la ciudad de Málaga, Museo de Cerámica "Ruiz de Luna", Museo del Cine, Museo Sefardí, Museo de Artistas Malagueños del siglo xx, Museo Gerald Brenan, Museo Cánovas del Castillo, Museo Eugenio Chicano, etc. Ni tampoco de algunas ampliaciones previstas como la del Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (proyectada por Rafael Moneo) o la Fundación Casa Natal de Picasso.

Muy significativo es el caso del proyecto denominado Art Natura (Málaga). En octubre de 2010 se anunciaba la oferta de 140 puestos de trabajo para el nuevo centro. Acudieron a la llamada 60.000 demandantes de empleo. Los trabajadores habrían de incorporarse –según la convocatoria– en el inmediato mes de noviembre[10]. Pero, muy al contrario, el Ayuntamiento no pudo asumir los gastos y cumplir con los compromisos contraídos, motivando que la empresa creada para gestionar el museo reclamara al Ayuntamiento una indemnización por los retrasos acumulados. En abril de 2011, justo antes de escribir estas líneas, el Ayuntamiento no había dado respuesta a esta reclamación[11].

Si muchos museos han cerrado y muchos proyectos de creación de nuevos centros se han visto ralentizados o bien se ha desistido de ellos, no menos importante ha sido la contracción presupuestaria en los museos ya existentes. La evolución de los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía destinados a los museos en los últimos años es como sigue (fig. 2):

Esto ha repercutido en la amortización de muchas plazas de la Relación de Puestos de Trabajo y el despido de contratados, en la reducción de las ya exiguas subvenciones a los museos locales, en el descenso de las aplicaciones presupuestarias en actividades de difusión e incluso en algunos aspectos del mantenimiento de los centros o los programas de documentación.

En el caso andaluz, las únicas instituciones que han resistido al recorte presupuestario han sido el Patronato de la Alhambra y el Generalife y el Museo Picasso (Málaga)[12]. Todo parece indicar que se ha optado (una vez más) por respaldar las fortalezas turísticas de la Comunidad. Planificar es decidir…

Figura 2. Evolución de los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía destinados a los museos (2006-2011)

Año	Importe
2006	57,4 mill. €
2007	44,3 mill. €
2008	44,7 mill. €
2009	50,0 mill. €
2010	35,1 mill. €
2011	30,9 mill. €

Fuente: Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía.

[10] Véase *Málaga hoy,* 6 de octubre de 2010, "Art Natura Málaga oferta 140 puestos de trabajo para su museo". El futuro centro, en el antiguo edificio de Tabacalera, abrirá en los próximos días un proceso de selección de personal. Las incorporaciones se iniciarán en noviembre.

[11] *Adn.es,* 3 de mayo de 2011, "Museos sin edificios". Art Natura presenta el contenido de sus galerías sin fecha de inauguración, <*http://www.adn.es/local/malaga/20110407/NWS-0217-Museos-edificios.html*>.

[12] Véase *Málaga hoy,* 1 de noviembre de 2010, "Plata multiplica la inversión en el Museo Picasso a pesar del recorte".

La crisis como ocasión para la reflexión

Justo cuando el Ministerio de Cultura consiguió extender una nueva metodología que alejaba la improvisación y que permitía tener una panorámica completa y realista sobre lo que quedaba por hacer, la crisis se manifiestó en toda su crudeza malogrando las expectativas. Pero los museos estatales, aunque solo suponen el 6% de los museos existentes en España (Cageao y Palacio, 2011), siguen teniendo una extraordinaria relevancia por la naturaleza de sus colecciones y sus potencialidades comunicativas y didácticas. ¿Qué podríamos hacer, por tanto, para salvar las naves?

Una alternativa razonable consiste en proponer proyectos realizables. Muy encomiables nos parecen y, además, ajustadas a la realidad, las propuestas realizadas desde Castilla y León para la remodelación de los museos estatales. Se ha tratado siempre de opciones realistas, en sintonía con cada momento económico desde la transición democrática. Así, paulatinamente, se fueron produciendo reinauguraciones de los museos de titularidad estatal en esta Comunidad Autónoma. Si bien es cierto que el tamaño de las instituciones no es comparable a la envergadura y complejidad de los museos andaluces. En 1970 ya se había producido la remodelación del Museo de Palencia. En 1979 la del Museo de Burgos. En 1989 tuvo lugar la del Museo de Soria. En 1998 las de Zamora (García, 1998; 2000) y Ávila (Mariné, 1998), que aún hoy resultan plenamente defendibles. Finalmente están las más recientes, esto es, la llevada a cabo en el Museo de Segovia (reinaugurado en 2006) (Zamora y Rodríguez, 2007) y la del Museo de León (reinaugurado en 2007) (Grau, 2007). Estas dos últimas son, por razones obvias, las más profundas y espectaculares entre todas las llevadas a cabo, pues no en vano fueron las más recientes y se produjeron en el momento de mayor expansión económica al que se había asistido en España desde la transición democrática. Así, tan solo quedarían pendientes las remodelaciones de los museos provinciales de Salamanca y Valladolid, esta última especialmente acuciante, habida cuenta de la imagen tan descuidada y trasnochada que el museo ofrece a sus visitantes.

Otra buena alternativa es una planificación realista que se proponga realizar los proyectos por fases. Un caso ejemplar es, sin duda, el del Parque de las Ciencias de Granada. Entre 1995 y 2007, en el plazo de tan solo 12 años el proyecto recorrió con paso firme un proceso planificado desde el principio hasta su cuarta fase, convertido de tal forma en una institución de referencia en su clase.

En el fondo, la realidad obliga a esta práctica como hemos podido ver en los casos del Museo de Cádiz, cuyas reformas comenzaron en 1980 y está por ver si la ampliación continuará o no con obras a emprender en el próximo ejercicio económico (2012). O en el Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, donde se redactó un proyecto inicial hace ya 20 años, se inauguró la ampliación en 2011 pero aún resta la rehabilitación del edificio originario. No tener esto en cuenta puede abocar a cierres demasiado prolongados como el que padeció el Museo de Almería (15 años), el que sufre el Museo de Málaga (que puede alcanzar los 16 años) y el que puede prolongarse en el caso del Museo Arqueológico y Etnológico de Granada. No obstante, los cierres suponen a menudo una circunstancia de oportunidad que obliga de algún modo a impulsar los programas y proyectos.

Una alternativa razonable consiste en proponer proyectos realizables. Otra buena alternativa es una planificación realista que se proponga realizar los proyectos por fases

La crisis como ocasión para el oportunismo político

En la evolución de los museos españoles late el rodillo desplegado por el nuevo capitalismo globalizado sobre el sector público, ahora en franco retroceso (Ramos, 2011). De hecho, plantear la situación actual como algo excepcional y catastrófico puede llegar a suponer un avance considerable de la esfera privada en el mundo de la cultura.

En 2002 el parlamento italiano aprobó una ley que permitía privatizar la gestión completa de los museos, aunque bajo la supervisión de las superintendencias de bienes culturales

El crecimiento de los museos privados a nivel mundial y a nivel español es lento pero sostenido. No les va mal, desde luego, a los grandes magnates y las mayores fortunas del planeta. Véase si no el caso del Museo Soumaya (Ciudad de México) del multimillonario Carlos Slim, cuya fortuna pasa por ser la mayor del mundo al ser estimada en 37.670 millones de euros. El edificio, inaugurado el 29 de marzo de 2011, es obra de su propio yerno, el arquitecto Fernando Romero y ha costado 50 millones de euros. Cuenta con algo más de 17.000 m², donde se muestran las 16 colecciones eclécticas de Slim, que suman unas 66.000 piezas. Entre ellas se cuentan obras de El Greco, Tintoretto, Filippo Lippi, Ribera, Murillo, Brueghel, Rubens, Da Vinci, Cezanne, Renoir, Monet, Rodin, Picasso, Dalí, Miró y un largo etcétera.

Tampoco les va mal a los grandes coleccionistas privados, pues cada vez es más frecuente la cesión de colecciones mediante la cual ven las obras de su propiedad expuestas con dignidad, las revalorizan y solucionan el problema de su almacenaje. Este es el modelo seguido en el Patio Herreriano de Valladolid, en el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga y en otras iniciativas de esta misma ciudad (Ramos, 2008b).

Mientras que los gobiernos europeos rescatan a los bancos de la crisis que han provocado, estos aumentan su participación en los museos públicos. La liberalización de la gestión de los museos es una realidad cada vez más palpable en las nuevas leyes específicas para el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. O en la supresión en Andalucía del Instituto de las Artes y las Letras y su absorción por una nueva Agencia Andaluza de Instituciones Culturales para la gestión de las instituciones culturales andaluzas[13] (bibliotecas, archivos y museos), dando un paso más allá que otras agencias de carácter más o menos instrumental como la Axencia Galega das Industrias Culturais.

En la gestión de los museos estatales en Andalucía una de las tendencias que consideramos más relevante es el proceso de externalización de servicios. Una proporción considerable de los servicios del museo fueron externalizados (seguridad, mantenimiento, limpieza, restauración, difusión o documentación) (Ramos, 2007). En buena medida esta evolución se apoyó en la nueva Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, que fue creada en 1993 con personalidad jurídica y patrimonio propios y con plena capacidad jurídica y de obrar. Contaban entre sus funciones la organización y gestión de programas en materia del libro y producciones editoriales, así como su difusión y distribución; organización y gestión de programas y producciones culturales en materia de difusión del Patrimonio Histórico y la colaboración, en fin, con la Consejería de Cultura en aquellas tareas que le fueron encomendadas. Su misión se concretaba en canalizar subvenciones, gestionar exposiciones y editar publicaciones de la Consejería. En 2010, la empresa pasó a llamarse Instituto de las Artes y las Letras. El último paso en esta dirección ha sido la constitución de una agencia pública para la gestión de archivos, bibliotecas, museos y yacimientos arqueológicos que extingue la ya antigua empresa pública a la que sustituye. Esta se creó en abril de 2011.

Se trata de una tensión paralela al debate sostenido entre los conservadores franceses y las autoridades culturales que impulsan los nuevos proyectos de la administración gala aquí comentados. Un debate que podemos seguir de alguna manera en un reciente trabajo de Jack Lang, exministro de Cultura en Francia (Lang, 2010).

Muchos han visto en la crisis económica la ocasión para liberalizar la gestión del Patrimonio o bien para entregarla abiertamente en manos privadas.

El caso italiano

En 2002 el parlamento italiano aprobó una ley que permitía privatizar la gestión completa de los museos, aunque

[13] Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

bajo la supervisión de las superintendencias de bienes culturales. Asimismo, se elaboró una lista de bienes culturales inmuebles que podrían ser vendidos por el Estado y cuyo valor ascendía al triple de la deuda pública italiana, es decir, tres veces y media el PIB, que ascendía a 1,2 billones de euros. Las consecuencias de este proceso han recrudecido con la crisis. El Coliseo Flavio de Roma va a ser restaurado con fondos del magnate del calzado Diego della Valle que invertirá 25 millones de euros a cambio de la gestión en exclusiva por 15 años prorrogables de los alquileres y los derechos de imagen del monumento y la publicidad en andamios y tickets de entrada, así como la explotación de un centro de servicios construido en el mismo monumento. Mientras tanto, los presupuestos ordinarios han decaído severamente, con solo diez vigilantes en el propio Coliseo.

La mayoría de los museos y zonas arqueológicas del país ya están siendo gestionados por empresas que ingresan hasta el 30% de las entradas. Y, entre tanto, el ministro de Bienes Culturales, Sandro Bondi, dimite en respuesta a los continuos recortes presupuestarios. En cascada se produjeron las dimisiones de sus últimos "números dos", los profesores Salvatore Setti y Andrea Carandini. Curiosamente, este último, un conocido arqueólogo de la escuela de Bianchi Bandinelli, había sido uno de los abanderados del materialismo histórico en el medio académico italiano.

Los periodistas Sergio Rizzo y Gian Antonio Stella describen la situación con mayor profundidad en su trabajo de investigación *Vandali, l'assalto alle bellezze d'Italia*. Según los autores, los presupuestos para cultura han caído un 40% desde el primer gobierno de Silvio Berlusconi, entre 2001 y 2011: de 2.386 a 1.429 millones de euros. Si se tiene en cuenta la inflación, el recorte podría estimarse en un 50,5% (Rizzo y Stella, 2011).

La Pinacoteca Nacional de Bolonia está obligada a turnar las salas abiertas al público y pasó de 46.000 visitantes en 2008 a menos de 33.000 en 2010, a causa de la pérdida de calidad en el servicio y la falta de presupuesto para realizar actividades complementarias. En Palermo sucede algo similar en el Palacio Abatellis. Entretanto, el gobierno italiano bloqueará las contrataciones de personal en el sector público cultural al menos hasta el año 2013.

Algunos sectores de la prensa italiana se quejan además de los conflictos de interés. "Electa Mondadori, división artística del grupo que preside Marina Berlusconi, hija mayor del primer ministro, gestiona en concesión 43 librerías de museos y monumentos, desde el Coliseo y el Foro Romano a Capodimonte o el Madre de Nápoles. En 2009, facturó 29 millones de euros y recibió el 70% del total de las concesiones estatales a las empresas de servicios culturales…"[14].

Mientras muchos profesionales del sector cultural y una parte de la opinión pública se aferran a las tradiciones y claman con expulsar a los mercaderes del templo, los poderes públicos se abren a la experimentación de la gestión privada. Aunque esta experimentación puede llegar a extremos esperpénticos en el caso de un gobierno autocrático como el italiano.

Sin duda alguna, algo está cambiando. Y es que planificar es decidir, optar, elegir entre alternativas posibles…

Conclusiones

A modo de conclusión podríamos decir que los instrumentos técnicos disponibles en la planificación estratégica en relación con el turismo cultural son aún deficientes. Sabemos que muchas de las nuevas instituciones creadas por las Comunidades Autónomas han sido amortizadas a medio plazo y han tenido efectos comprobables sobre la renta y el empleo. No podemos decir lo mismo del medio rural o la planificación interpretativa del territorio, donde los estudios son prácticamente inexistentes y donde la coordinación ha brillado por su ausencia. Entre ambos extremos quedan los antiguos museos estatales, cuya capacidad de adaptación a la nueva situación y a las demandas económico-sociales

Los instrumentos técnicos disponibles en la planificación estratégica en relación con el turismo cultural son aún deficientes

[14] M. Mora, "Se vende Coliseo antes de que se deteriore más. La precariedad del patrimonio cultural por los recortes lleva a privatizar monumentos. Algunas voces consideran populista la solución italiana", *El País,* 16 de abril de 2011.

ha sido más lenta. En ello ha jugado un papel importante, sin duda, el problema no resuelto de la titularidad. O, al menos este se ha aducido en ocasiones como posible causa de los retrasos. En general, sería deseable una mejora sustancial de los documentos técnicos disponibles que permita tomar decisiones en una esfera mejor informada, así como una mejora en la transparencia de este tipo de documentos. Se requerirían mayores dosis de realismo y una nueva época de trabajo interadministrativo, que es la única solución posible a la complejidad de los retos planteados. Solo así seremos más conscientes de hasta qué punto influyen las atracciones culturales en la economía general.

Además, la crisis debe ser contemplada como una ocasión para reflexionar nuevamente acerca de cuánto estamos dispuestos a invertir en los museos, cuánto cuesta una remodelación o en cuánto valoramos la creatividad de un arquitecto. También se planteará con más cuidado de aquí en adelante la sostenibilidad de las nuevas exposiciones permanentes. Nos replantearemos sin duda el coste de las exposiciones temporales. El coste de los seguros, por ejemplo, podría reducirse mucho empleando herramientas ya disponibles como la garantía del Estado (Burgos, 2006). Pero también el de los transportes, los correos y los escoltas. Deberíamos plantearnos también el diseño de dispositivos de exposición flexibles y reutilizables. Asimismo, volveremos a plantearnos cuánto personal necesita una institución remozada y –por enésima vez– si ha de ser funcionario o laboral, fijo o eventual. Los planes de austeridad puestos en marcha por diversas administraciones habrán de ser, sin duda, una buena experiencia para el futuro.

La crisis debe ser contemplada como una ocasión para reflexionar nuevamente acerca de cuánto estamos dispuestos a invertir en los museos, cuánto cuesta una remodelación o en cuánto valoramos la creatividad de un arquitecto

La pelota está en el tejado de los poderes públicos, que han de decidir sobre los recortes en el ámbito cultural y sobre las repercusiones de los mismos en el sector turístico, cuya contribución al PIB nacional es –por otra parte– incuestionable. Y es que, planificar es decidir, optar… Y, a ser posible, en un marco razonablemente informado.

Bibliografía

Amo y de la Hera, M. (1993): *El nuevo Museo de Huelva*. Huelva:

Baena Alcántara, M.ª D. (2002a): "El Programa Museológico: una visión de futuro", en Ventura, A. *et al.* (eds.), *El teatro romano de Córdoba*. Catálogo de la exposición. Córdoba: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía - Universidad de Córdoba, pp. 201-206.

— (2002b): "Bases e ideas para la musealización del teatro romano (I)", en Ventura, A. *et al.* (eds.), *El teatro romano de Córdoba*. Catálogo de la exposición. Córdoba: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía - Universidad de Córdoba, pp. 207-210.

— (2004a): "El Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba: una propuesta para el tratamiento integral del patrimonio", *mus-A*, 3, pp. 118-124.

— (2004b): "Una historia con futuro: proyecto de ampliación y reforma del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba", *mus-A*, 4, pp. 44-49.

Bolaños, M.ª (1997): *Historia de los Museos en España*, Gijón: Trea.

Burgos Barrantes, B. (2006): "La garantía del estado. Marco teórico y jurídico", *museos.es*, 2, pp. 62-73.

Cageao Santacruz, V. y Palacio, G. (2011): "Usos y superficies de los museos estatales del Ministerio de Cultura de España: un avance de resutlados", en Cageao Santacruz, V. (coord.), *El Programa Arquitectónico. La arquitectura del museo vista desde dentro*, Madrid: Ministerio de Cultura.

Calle Vaquero, R. de la (2002): *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel.

Chinchilla Gómez, M.; Izquierdo Peraile, I. y Azor Lacasta, A. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Fernández López, M. A.; Panea Bonafé, F.; Panea Bonafé, L. y Navarro Ortega, A. D. (2006): "El Museo de Almería, la tecnología al servicio de la Arqueología", *mus-A*, 7, pp. 60-66.

García Hérnandez, M. (2003): *Turismo y conjuntos monumentales*. Valencia: Fundación Cañada Blanch.

García Rozas, R. (1998): "Museo de Zamora", *Revista de Arqueología*, 212, pp. 48-57.

— (2000): "El Museo de Zamora a un año de su apertura: revisión y análisis de algunos aspectos museográficos", en Baquedano Pérez, E. (coord.), *Soria arqueológica: a José Luis Argente Oliver*. Soria: Diputación Provincial de Soria, pp. 53-72.

García de Paredes, A. y García Pedrosa, I. (2004): "Museo de Almería", *On diseño*, 263, pp. 260-271.

— (2004): "Museo Arqueológico, Almería: Paredes y Pedrosa", *Monografías de Arquitectura y Vivienda*, 105-106, p. 86.

García Rincón, J. M.ª y Velasco Nevado, J. (1993): "Las salas de invidentes en el Museo de Huelva", en VV.AA., *VIII Jornadas de los Departamentos de Educación y Acción Cultural en los Museos*. Mérida: Ministerio de Cultura.

Grau Lobo, L. (2007): *Plan Museológico del Museo de León*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Jiménez Torrecillas, A. (2004): "Museo de Bellas Artes de Granada. Palacio de Carlos V. Planta principal", *mus-A*, 3, pp. 106-117.

Lang, J. (2010): *Les batailles du grand Louvre*, Reunion des Musées Nationaux, París.

López Rodríguez, J. R. (2010): *Historia de los Museos de Andalucía. 1500-2000*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Mariné, M.ª (1998): "El almacén visitable de Santo Tomé del Museo de Ávila", *Revista de Arqueología*, 204, pp. 54-59.

Maroto, J. *et al*. (2004): "Museo de Arte Ibero de Jaén. Proyecto premiado en el Concurso Internacional de Ideas para el Museo Internacional de Arqueología y Arte Ibérico de Jaén", *mus-A*, 4, pp. 66-69.

Maroto, J. y Soto, A. (2004): "Museo de Arte Ibero. Jaén", *Restauración y Rehabilitación,* 88, pp. 28-31.

Martín Rodríguez, E. C. (2007): *Museo de Huelva. Una aproximación visual a la Colección de Bellas Artes*. Barcelona: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Morente del Monte, M.ª (2011): "Un caso particular: el Programa Arquitectónico del Museo de Málaga", en Cageao Santacruz, V. (coord.), *El Programa Arquitectónico: la arquitectura del museo vista desde dentro*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 235-257.

Morente del Monte, M.ª y Ramos Lizana, M. (2009): "El Programa Arquitectónico del Museo de Málaga", en *Jornadas de Formación Museológica. Museos y Planificación*, *museos.es,* 5, pp. 111-119.

Navarro Ortega, A. D. (2010): "El Museo de Almería", *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 73, p. 53.

Navarro Ortega, A. D. y González, A. (2007): "Museo de Almería", en VV.AA., *2.º Encuentro Internacional sobre Tecnologías en Museografía (Zaragoza, 2006)*, ICOM-España: J13-J23.

Ramos Lizana, M. (2001): "El Museo de la Alhambra. Una nueva museología para el Conjunto Monumental", *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, pp. 117-126.

— (2003): *Proyecto Museográfico. Museo Arqueológico y Etnológico de Granada*. Granada: (s.a.).

— (2007): *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Trea.

— (2008a): "De la crítica museológica a la museología crítica o ¿cómo evaluar los grandes eventos mediático-culturales?", en VV.AA., *Patrimonio Cultural y medios de comunicación*. Sevilla: Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, pp. 47-55.

— (2008b): "Málaga, ciudad de museos", *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 13, pp. 217-253.

— (2010): *Guía breve del Museo de Almería*. Sevilla: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

— (2011): "El Turismo Cultural y los museos ante la crisis. ¿De la reestructuración económica a la debacle?", *Boletín de la Federación Española de Amigos de los Museos*, 31, pp. 14-17.

— (en prensa): "Los museos andaluces y su relación con la Prehistoria y la Arqueología en los últimos 25 años", en *Congreso Memorial Luis Siret* (Antequera, 2009). Sevilla: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Rodríguez Temiño, I. (1998): *Patrimonio Arqueológico y Sociedad. Historia de un desencuentro*, Tesis Doctoral. Granada: Universidad de Granada.

Sanmartín Montilla, C.; Alonso, D., Quesada López, P.; Morales Cañadas, E.; Velázquez Cabrera, R.; Medina Romera, L. y Márquez Roldán, F. (2007): *Museo Arqueológico de Sevilla. Plan Museológico*. Sevilla: (s.a.).

Stella, G. A. y Rizzo, S. (2011): *"Vandali". L'assalto alle bellezze d'Italia*. Rizzoli.

Torres Rodríguez, F. (dir.) (2003): *30 años del Museo de Huelva. 1973-2003*. Huelva: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

Villafranza Giménez, M.ª M. (1998): *Los museos de Granada. Génesis y evolución histórica. 1835-1975*. Granada: Diputación Provincial.

Zamora Canellada, A. y Rodríguez Frade, J. P. (2007): "Museo de Segovia", en VV.AA., *2.º Encuentro Internacional sobre Tecnologías en Museografía (Zaragoza 25, 26 y 27 de septiembre de 2006)*, ICOM-España.

La sostenibilidad en los museos

Juan Antonio Herráez
Instituto del Patrimonio
Cultural de España
Madrid

Juan Antonio Herráez es conservador científico responsable de la Sección de Conservación Preventiva del Área de Laboratorios del hoy Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) desde 1985. Desempeña su trabajo en el estudio e investigación en métodos de diagnóstico, seguimiento y control de las condiciones ambientales, y en el desarrollo de planes de conservación preventiva, actuando como asesor en museos, salas de exposiciones e instituciones relacionadas con la conservación de los bienes culturales. Actualmente es coordinador del Plan Nacional de Conservación Preventiva.

juan.herraez@mecd.es

Resumen: La sostenibilidad en la conservación del patrimonio cultural y en la actividad de los museos debe basarse en una gestión programada y responsable que permita desarrollar las funciones esenciales, optimizando los recursos disponibles y evitando su despilfarro. Con este modelo de gestión, que atiende a los criterios de desarrollo sostenible en los ámbitos medioambiental, económico y social, aparte del cumplimiento de sus funciones, el valor ético de sus procedimientos amplificaría la función social que las instituciones responsables de la conservación del patrimonio cultural deben transmitir. Aspectos esenciales como el control de las condiciones ambientales y los sistemas de iluminación, entre otros, están directamente relacionados con el uso eficiente de la energía y los recursos disponibles. En este esquema, la conservación preventiva aporta una metodología de trabajo que facilita la identificación de prioridades y la toma de decisiones, incidiendo en la optimización de los recursos y en modelos de gestión sostenible de las instituciones.

Palabras clave: Sostenibilidad, Museos, Gestión, Optimización de recursos, Conservación preventiva.

Abstract: Sustainability in the conservation of cultural heritage and museums activity should be based on a programmed and responsible management that allows perform the essential functions, optimizing resources and avoiding waste. This management model meets the criteria of sustainable development in environmental, economic and social development. But besides the performance of their duties, the ethical value of its procedures to amplify the social function of institutions responsible for conservation of cultural heritage must be transmitted. Essentials such as control of environmental conditions and lighting systems, among others, are directly related to the efficient use of energy and resources. In this scheme, preventive conservation work provides a methodology that facilitates the identification of priorities and decision making, focusing on the optimization of resources and models of sustainable institutions.

Keywords: Sustainability, Museums, Management, Resource optimization, Preventive conservation.

Después de 24 años, en la coyuntura de una grave crisis económica internacional, el concepto de sostenibilidad se abre paso aún con muchas incertidumbres e inunda ámbitos, como la conservación del patrimonio cultural y el de los museos, en los que hasta hace poco tiempo parecía una extravagancia exótica fuera de lugar.

En 1987, el denominado *Informe Brundtland*[1] encargado por la Asamblea de las Naciones Unidas a la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, formalizó el término desarrollo sostenible, definido como aquel que "satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones"[2]. Posteriormente, en 1992 en la reunión de Río de Janeiro, se perfila el contenido del término desarrollo sostenible centrándolo en el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

¿Pero que significa la sostenibilidad en los museos? Es interesante echar un vistazo a la bibliografía específica que ya existe sobre el tema. En ella el concepto de sostenibilidad se relaciona especialmente con los aspectos que tienen que ver con el respeto al medio ambiente, con modelos de gestión adaptada a los recursos de la institución y con la vinculación de la institución al ámbito social de la comunidad a la que sirve (DeCarli, 2006).

También existe cierta tendencia relacionada con la arquitectura de los museos y la arquitectura bioclimática.

La relación museo sostenible-protección del medio ambiente atañe generalmente a la necesidad de evitar el despilfarro de energía y la emisión indiscriminada de contaminantes. Estos son quizá los conceptos más extendidos (Harper, 2009), aunque aplicados más a nivel de actitudes personales que de acciones programadas en el ideario o en el funcionamiento de las instituciones. Hasta hace poco tiempo la adopción de medidas específicas que atendieran a estos propósitos parecía reservada a museos con pocos medios, especialmente de países e instituciones con pocos recursos, en los que más que una voluntariedad en la adopción de ciertas medidas de ahorro energético, resultaba una imposición causada por la precariedad de medios. El planteamiento de instalaciones y métodos de gestión acordes a criterios de eficiencia y ahorro energético, al margen de las imposiciones legales, parecía estar reservado a las instituciones con una notable penuria de recursos[3], mientras que las grandes instituciones no se paraban a considerar semejantes cuestiones.

¿Qué decir en relación a los aspectos económicos y sociales de la sostenibilidad en las instituciones museísticas? Pues que su consideración es muy rudimentaria y ligada igualmente a la escasez de medios propios de las instituciones con menos recursos, y que no obedece a ninguna intencionalidad programática que incida en la necesidad de una conciencia global de realizar acciones en este sentido desde cualquier ámbito de la sociedad e independientemente del punto geográfico en el que estemos situados.

Siguiendo este esquema, quizá se puede considerar que la sostenibilidad de los museos se debe basar en una gestión programada y responsable que permita desarrollar las funciones esenciales de la institución[4] optimizando los recursos disponibles en cada caso y evitando su despilfarro. Con este modelo de gestión, aparte del cumplimiento de sus funciones, el valor ético de sus procedimientos amplificaría el valor social que las instituciones responsables de la conservación del patrimonio cultural deben difundir.

Pero alrededor de la actividad de los museos existen varios aspectos, que afectan o se observan especialmente en las instituciones con más recursos, que habitualmente parecen irreconciliables con los criterios de sostenibilidad mencionados. Por un lado, está el diseño arquitectónico de edificios de nueva planta, o la adaptación de edificios históricos a las funciones museísticas. Por otro, los diseños de los montajes museográficos, y finalmente y totalmente condicionado por los aspectos anteriores, el diseño y planificación de instalaciones. En todo ello, criterios estéticos y decisiones arbitrarias que originan recortes presupuestarios en aspectos clave, hacen que cualquier consideración sobre la sostenibilidad de la institución sea poco menos que imposible. Habría que añadir, como no, el uso adecuado y responsable de los espacios e instalaciones, pero frente a lo anterior esto suele tener una

La sostenibilidad de los museos se debe basar en una gestión programada y responsable que permita desarrollar las funciones esenciales de la institución optimizando los recursos disponibles en cada caso y evitando su despilfarro

[1] Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, CMMAD (1987): *Our Common Future,* comisión de la Asamblea de las Naciones Unidas creada en 1983 con la Resolución 38/161, de 19 de diciembre, y encabezada por Gro Harlem Brundtland. ONU.

[2] Desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable): "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades".

[3] Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

[4] Funciones esenciales de los museos según define el art. 59. 3 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.

incidencia secundaria respecto de la insostenibilidad de las instituciones.

La construcción de edificios destinados a museos, archivos o bibliotecas en los que los criterios de funcionalidad y adaptación a las condiciones ambientales locales quedan subordinados a planteamientos meramente estéticos, subjetivos y frecuentemente indiscutibles, especialmente cuando se trata de arquitectos de renombre, significa para las instituciones espacios e instalaciones totalmente insostenibles, desde cualquier punto de vista funcional, económico y medioambiental. Tampoco hay que desdeñar el impacto social que actuaciones de este tipo tienen sobre la población, que percibe despilfarros inaceptables de las instituciones públicas que predican lo contrario en el ámbito privado.

Con todo ello, se puede considerar más inaceptable aún la adaptación de edificios históricos, en los que en aras de nuevas exigencias y funcionalidades se realizan modificaciones agresivas que desdeñan los importantes valores constructivos del diseño arquitectónico original. La alteración de la relación entre cerramientos y huecos acristalados acorde a determinadas condiciones climáticas y orientaciones, desajusta irreversiblemente la estabilidad térmica, creando espacios inhabitables desde el punto de vista de comodidad humana, e inaceptables para la conservación de muchas colecciones. Es decir, hace imposible un uso sostenible que frecuentemente se agrava con la adición de costosas instalaciones.

Respecto a la relación entre sostenibilidad y la capacidad de los edificios históricos para mantener ciertas condiciones ambientales, May Cassar (2006) mantiene que lo primero sería reconocer que lo que ella denomina ambientes históricos, son adecuados y que se necesita conservarlos para el futuro. En segundo lugar, que es necesario considerar que los edificios históricos son reservorios de capital medioambiental y de energía en forma de madera, piedra, ladrillos, vidrio y metal con materiales procedentes de fuentes no renovables que son irremplazables y que frecuentemente representan conocimientos artesanos irrecuperables. Además de ello, también habría que considerar que los edificios antiguos no son necesariamente ineficientes en el uso de la energía, y su eficiencia puede ser mejorada de forma que no requiera una agresión a los mismos.

Como consecuencia de todo esto parecería más sensato, en el caso de edificios de nueva planta, tener en cuenta ciertas características de arquitectura tradicional o los criterios que aporta la arquitectura bioclimática, y en el caso de edificios históricos respetar los valores constructivos que atesoran.

No es necesario insistir en la importancia de los recursos museográficos para la percepción y disfrute de los objetos y piezas del patrimonio cultural que se exhiben y se conservan en los museos. En lo que si es imprescindible insistir es en el hecho de que los diseños museográficos deben responder a una serie de criterios de funcionalidad y requerimientos de conservación de la colección, que en su conjunto abundan en la sostenibilidad de la institución. Con demasiada frecuencia, condicionantes estéticos impuestos de forma negligente hacen que los materiales, formas y diseños utilizados en los montajes expositivos sean los más caros, los menos funcionales y los más incompatibles con los objetivos fundamentales que tienen que ver con la conservación de la colección. Aspectos como la estabilidad, la accesibilidad, la seguridad y el control de las condiciones ambientales, con frecuencia se ven subordinados a criterios estéticos de dudosa justificación, que agotan los presupuestos disponibles y hacen inviable e insostenible la conservación y la gestión de la colección.

En términos de sostenibilidad, y en el ámbito de la gestión económica y la distribución de recursos que las instituciones y los organismos públicos destinan a la conservación del patrimonio cultural, resulta de todo punto insostenible, en cualquier sentido de la palabra, este desajuste generalizado entre los recursos invertidos en los aspectos estéticos frente a los destinados a los criterios técnicos y funcionales. Estos desajustes afectan principalmente a la gestión de los grandes proyectos de creación, adaptación, remodelación o actualización de espacios e instalaciones, pero los errores cometidos hipotecan durante mucho tiempo la sostenibilidad de la institución. Reformas, añadidos y sustituciones no hacen más que agravar el despilfarro de recursos y la insostenibilidad.

Entre estos aspectos técnicos podemos destacar, por la repercusión que tienen en el consumo y eficiencia energética, los criterios seguidos para el control de las condiciones ambientales y los sistemas de iluminación de los espacios interiores de edificios históricos, museos, bibliotecas y archivos.

Respecto a las instalaciones, como ya se ha mencionado, edificios diseñados sin tener en cuenta las condiciones ambientales locales, o edificios históricos adaptados a las funciones de museo mediante actuaciones agresivas que alteran la capacidad de estabilidad térmica en su interior, con frecuencia se dotan de costosos sistemas de climatización de complicada implantación, especialmente en edificios históricos, y de insoportables gastos de mantenimiento. A esto habría que añadir la escasa especificidad de dichas instalaciones, proyectadas de inicio bajo criterios de confort humano sin tener en cuenta los requerimientos de conservación de las colecciones. Para complicar más la cuestión, también habría que decir que, en los casos en los que sí se consideran ciertos criterios de conservación, con frecuencia los requerimientos están mal evaluados o se basan en referencias erróneas.

Así las cosas, son escasos los proyectos que contemplen prioritariamente actuaciones en muros, cubiertas, sistemas de ventilación pasivos, ventanas y puertas para mejorar el control pasivo de las condiciones ambientales. Por el contrario, en la mayoría de los casos se identifica control de condiciones ambientales con instalaciones de aire acondicionado caras de implantación y mantenimiento, y tremendamente agresivas con los edificios. Especialmente en

el caso de edificios históricos, aunque no exclusivamente, con una importante potencialidad en la estabilidad de las condiciones ambientales, es necesario desarrollar proyectos que mejoren estas características con actuaciones respetuosas con el proyecto original del edificio, centrados en sus cerramientos y en la mejora de la inercia y el aislamiento térmico, en la mejora de la barrera de humedad y en la consecución de un balance adecuando entre estanqueidad y ventilación.

Las instalaciones de iluminación ligadas al montaje museográfico resultan evidentemente imprescindibles para la óptima percepción de las obras y objetos exhibidos. Sin embargo, nuevamente, su diseño está condicionado por discutibles criterios estéticos y una importante dosis de esnobismo que impulsa la adopción del último recurso técnico aparecido, sea adecuado o no. Su incidencia en el gasto energético, y por tanto en la sostenibilidad, es importante y requiere un análisis de la eficiencia del sistema y de la carga térmica liberada que influye decisivamente en el control de las condiciones ambientales. Además del ajuste del sistema a los requerimientos de conservación, el enfoque necesario para su diseño exige contemplar globalmente los espacios expositivos para lograr la máxima eficiencia con el mínimo coste energético.

Como se ha mencionado anteriormente, también el uso adecuado y responsable de los espacios y las instalaciones incide en la sostenibilidad de las instituciones. Por ello resulta imprescindible desarrollar manuales de uso y mantenimiento programado que reflejen protocolos y procedimientos rutinarios que con mínimos costes eviten graves daños y averías en inmuebles e instalaciones.

Un aspecto importante en relación a la implantación de criterios de sostenibilidad en la conservación del patrimonio cultural en las instituciones museísticas es el riesgo de asimilar requerimientos de conservación con exigencias técnicas caras e insostenibles que pueden llevar a considerar una merma o renuncia a las exigencias de conservación del patrimonio cultural. Frente a todo ello, la conservación preventiva propone un método de trabajo que como se expresa en el documento del Plan Nacional de Conservación Preventiva[5] impulsado por el Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE), tiene entre sus objetivos la creación de modelos de gestión basados en el análisis de riesgos de deterioro que facilite la definición de prioridades y la toma de decisiones. Con ello, y teniendo en cuenta los recursos disponibles en cada caso, el método de trabajo que propone la conservación preventiva se basa en la planificación de procedimientos de seguimiento y control que permitan la sostenibilidad de los esfuerzos y la optimización de los recursos. Este planteamiento incide decisivamente en el modelo de gestión económica de la institución, destinando los recursos disponibles según la prioridad de los requerimientos identificados. La estrategia de conservación preventiva, al margen de los aspectos más técnicos, también contempla la optimización de la accesibilidad al patrimonio cultural por parte de la sociedad mediante estrategias de difusión que incida en un mayor beneficio social de los recursos destinados a su conservación.

Conservación preventiva se basa en la planificación de procedimientos de seguimiento y control que permitan la sostenibilidad de los esfuerzos y la optimización de los recursos

Bibliografía

DeCarli, G. (2006): *Un Museo Sostenible*. San José de Costa Rica: UNESCO.

Harper, P. (2009): W*hat is a Sustainable Museum?* Wales, U.K.: Centre for Alternative Technology.

Cassar, M. (2006): *Sustainability and the Historic Environment*. London: Centre for Sustainable Heritage.

[5] Plan Nacional de Conservación Preventiva, aprobado en la reunión del Consejo de Patrimonio de Burgos el 24 de marzo de 2011. *(http://www.mcu.es/patrimonio/docs/MC/IPHE/Novedades/PN_CONSERVACION_PREVENTIVA.pdf).*

Hacia la sostenibilidad de los museos en América Latina y el Caribe

Georgina DeCarli
Fundación ILAM
Costa Rica

Georgina DeCarli, antropóloga social, es académica de la Universidad Nacional en Costa Rica y directora de la Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos y Parques) desde su creación en 1997. Durante los últimos 20 años ha trabajado en el área de Cultura y Desarrollo, específicamente en la propuesta metodológica sobre la preservación activa del patrimonio. Consultora de la UNESCO y del PNUD, de 2008 a 2011 tuvo a su cargo la Coordinación Técnica del Programa Conjunto "Políticas interculturales para la inclusión y la generación de oportunidades" del Fondo Español para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio (MDGIF).

ilam@ilam.org

Resumen: De las más de 7.000 instituciones museológicas que existen en América Latina y el Caribe, alrededor del 80% son museos medianos y pequeños que no cuentan con las condiciones y recursos necesarios para realizar eficientemente sus labores mínimas. Lo anterior, sumado a un contexto de cambios que han sacudido estas instituciones hasta sus cimientos, provoca la necesidad de que el museo asuma, de manera impostergable, su compromiso de generar al menos parte de su sostenibilidad, y estar así en condiciones de satisfacer las demandas actuales y convertirse en instituciones que verdaderamente estén al servicio de la sociedad y su desarrollo. Este artículo busca compartir algunas consideraciones sobre la situación de los museos en América Latina, para finalmente dar un breve repaso a la propuesta de *sostenibilidad* para las instituciones museológicas desde la perspectiva de la Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos).

Palabras claves: Sostenibilidad, Instituciones museológicas, Patrimonio cultural, Servicios y productos culturales, Desarrollo local.

Abstract: More than 7.000 museological institutions exist in Latin America and the Caribbean, and about 80% are medium and small sized museums that do not have the conditions and resources necessary to carry out the basic museological functions in an efficient way. Such a situation, when seen in a context of changing realities that have shaken these institutions to their very core, makes us understand the urgent need to transform museums into organizations that assume their commitment of contributing to their own sustainability and thus being in a position of meeting the current demands (of their visitors, donors, authorities), becoming institutions truly devoted to society and its development. This article expresses the thoughts of the author on the situation of museums in Latin America and the Caribbean, on those new realities that frame their operations and finally gives a brief overview of a sustainability proposal for museums from the perspective of Fundación ILAM.

Keywords: Sustainability, Museological institutions, Cultural heritage, Cultural services and products, Local development.

La Fundación ILAM[1] tiene ya una larga trayectoria y la experiencia acumulada desde 1997. Es la única organización no gubernamental a nivel mundial que registra alrededor de 7.000 instituciones museológicas (públicas y privadas) de 20 países de Latinoamérica y el Caribe y difunde su quehacer a través de su portal[2], que nos permite tener una mirada

[1] La Fundación ILAM es una organización no gubernamental sin fines de lucro, con sede en Costa Rica, cuya misión es brindar a través de la investigación, comunicación, capacitación y asesoría, un apoyo concreto a las instituciones patrimoniales de América Latina y el Caribe, posibilitando que estas sean agentes de cambio y desarrollo de las comunidades a quienes sirven. Véase el documento "Misión y gestión institucional de la Fundación ILAM" en *www.ilam.org*.

[2] *www.ilam.org*.



Figura 1. Estadísticas ILAM, 2010. Mapa con la cantidad de instituciones culturales.
El Sistema Brasileño de Museos informa sobre 2.968 museos; ILAM está actualizando su información.

regional exenta de compromisos institucionales y nacionales (fig. 1).

Lo anterior es especialmente significativo a la hora de tratar un tema tan particular como la *sostenibilidad* en los museos, ya que este lleva muchas veces a posiciones un tanto radicalizadas por parte de sus directores, o justificativas por parte de las instancias públicas que están a cargo de las instituciones.

En general, cuando se aborda el tema de la *sostenibilidad* se hace sobre la práctica exitosa de un museo específico, que sin duda existe, o sobre exitosos programas institucionales a cargo de direcciones de museos, como el caso de Chile. Pero a pesar de ello, y sin ánimo de subestimar estos importantes logros, debemos recordar que los museos que dependen directamente del Estado suelen ser entre el 15% y el 25% de la totalidad de las instituciones museológicas que existen en un país.

La diversidad de instancias que en América Latina y el Caribe tienen museos a su cargo es ciertamente asombrosa y entre ellas contamos: gobiernos nacionales, provinciales y locales, instituciones autónomas, universidades, colegios, fundaciones, organizaciones religiosas, instituciones militares, asociaciones comunales, organizaciones no gubernamentales y empresas.

Por ello, cuando queremos analizar una determinada situación a nivel regional, debemos tener en cuenta esta amplia diversidad, sin olvidar que todos estos museos "son organizaciones sin fines

de lucro, abiertas al público, las cuales si bien presentan temáticas diferentes, las amalgama el hecho de que su propósito es la preservación, investigación y principalmente la comunicación del patrimonio cultural y/o natural, a un público heterogéneo por medio de estrategias diversas"[3].

Refiriéndonos ahora al tema que nos ocupa, la *sostenibilidad* de estos museos, una característica a considerar de América Latina, es la disparidad entre los recursos que reciben los museos y los que serían necesarios para mantener al sector en estándares de calidad de clase mundial.

De las 7.000 instituciones museológicas, más del 80% son museos medianos y pequeños, que no cuentan con las condiciones y recursos necesarios para realizar eficientemente sus labores mínimas. Y, sin ánimo de ser pesimistas, no creemos que esta situación se modifique a corto plazo. Por lo tanto, que el museo genere parte de su sostenibilidad es, hoy en día, no solo una necesidad, sino también una demanda por parte de las instituciones de las que ellos dependen, y desde luego, de las comunidades a las que ellos sirven.

Que el museo genere parte de su sostenibilidad es, hoy en día, no solo una necesidad, sino también una demanda por parte de las instituciones de las que ellos dependen, y desde luego, de las comunidades a las que ellos sirven

En América Latina, ¿cuál es la situación de (in)sostenibilidad de los museos?

Puede ser cierto: las consecuencias socioeconómicas a nivel mundial, producto de las últimas crisis, afectaron aún más la de por sí deteriorada situación de la mayoría de las instituciones museológicas en Latinoamérica. Sin embargo, creemos que no es allí donde debemos dirigir la mirada para justificar nuestra triste situación y respirar aliviados sintiéndonos mejor porque bien que mal, las crisis están fuera de nuestras manos y allí caemos todos. Las causas de la precaria situación de nuestros museos son más endógenas que exógenas –¡la tormenta la llevamos por dentro!– y es, según nuestro criterio, el resultado de varias décadas de *debilidades* estructurales –identificadas o no– como falta de personal, recursos e infraestructura, sumadas a un uso deficiente de las fortalezas que se poseen y a un insuficiente conocimiento de las oportunidades y amenazas que presentan los actuales escenarios en la región.

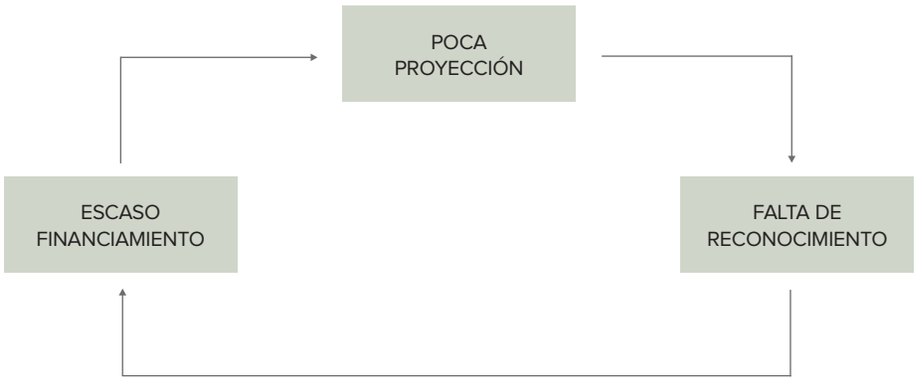
Ya vimos que los museos latinoamericanos son instituciones que dependen de un conjunto variopinto de instancias tanto gubernamentales, como privadas, pero a todos les afecta por igual el hecho de pertenecer al primer sector del cual se eliminan o limitan fondos cuando los recursos escasean: el sector *cultura*. Esto hace que sean particularmente sensibles a los vaivenes de financiamiento, dependientes de las políticas socioeconómicas y culturales de los Estados.

Por otra parte, lamentablemente, es ya tradicional en la política pública la creación de museos sin la previsión de los mecanismos para su sostenibilidad futura. Ejemplo de ello son los pequeños y medianos museos creados a partir de la demanda de un grupo de vecinos para preservar un inmueble histórico o con el fin de albergar una determinada colección. Son estos los más afectados con la práctica irresponsable de apertura sin contar con las condiciones necesarias para su sostenibilidad. Una vez pasada la inauguración, la foto y el brindis, el entusiasmo inicial languidece al enfrentarse a la realidad cotidiana, con lo cual acaban sobreviviendo apenas, adormecidos en medio de sus comunidades. Si bien esta es una situación extrema, no deja de ser frecuente.

Tenemos también a aquellos museos que pudieron contar con un serio respaldo institucional para su creación, apertura y sostenibilidad. Sin embargo, la mayor parte de las veces, esta última es entendida como si estuviera limitada al pago de un personal administrativo y técnico mínimo (nunca suficiente), seguridad, gastos fijos y mantenimiento de infraestructura y áreas verdes. Lo demás, que son nada más y nada menos que los recursos necesarios para desarrollar eficientemente su labor (como la

[3] Definición de "institución museológica" de ILAM.

Figura 2. Círculo vicioso del museo



adquisición y la conservación de colecciones, el desarrollo de exhibiciones, la creación de programas educativos, entre otros) raramente son suficientes o siquiera tomados en cuenta como rubros esenciales dentro de los presupuestos.

Esta situación provoca que, en la mayoría de los museos, se denote poco dinamismo por la imposibilidad de mejorar las instalaciones, las exhibiciones y los programas educativos y de interactividad con el público, todo lo cual impacta en el grado de visitación al museo. Cuando los museos no logran participar de los circuitos de esparcimiento y ofertas de educación no formal de su país o localidad, quedan atrapados en un *círculo vicioso* (Herrero, 2000) que se manifiesta en la poca proyección, la falta de reconocimiento y el escaso financiamiento, como se refleja en el diagrama (fig. 2).

La *poca proyección* lleva a un nivel de visitación que disminuye y en el mejor de los casos se mantiene estable, con lo cual también baja la demanda de sus servicios. Esta poca proyección conduce necesariamente a la falta de reconocimiento, poniéndose en entredicho el valor social que supuestamente tiene como institución de interés público. Una vez que se ha caído en el bache de la falta de reconocimiento, el museo sufrirá por parte de la entidad gubernamental o privada de la cual depende, una merma en el ya e*scaso financiamiento*. Merma que se traducirá en situaciones como disminución o congelamiento del presupuesto, falta de interés en la contratación y capacitación de recursos humanos, o eternas postergaciones en mejoras en la infraestructura. ¿El resultado? Desde luego, poca credibilidad por parte del sector gubernamental o empresarial para el apoyo de nuevos proyectos (exhibiciones, publicaciones, talleres, entre otros) con lo cual habremos caído de nuevo al inicio de nuestro *círculo vicioso*.

A todo lo anterior, debemos sumar el hecho de que en América Latina y el Caribe no hay tradición de mecenazgo o patronazgo privado (personal o empresarial); de hecho ni siquiera existen estadísticas al respecto, como sí las encontramos para Estados Unidos, Canadá o Europa. Esta situación también queda en evidencia en las limitadas ofertas de exhibiciones internacionales en la región, las cuales requieren de un importante patrocinio.

Desde luego, una vez más las excepciones confirman la regla, y estas se aplican a unos pocos museos nacionales, o dependientes de sólidas fundaciones, que tienen la capacidad instalada para atraer donantes a sus proyectos.

Nuevos escenarios: reconociéndolos y aprendiendo a moverse dentro de ellos

Ante la realidad que nos plantea la situación anteriormente descrita, es evidente que para que los museos en América Latina puedan dar respuesta y satisfacer las demandas actuales del público, es imprescindible buscar vías alternativas.

Líneas arriba mencioné la existencia de nuevos escenarios en la región y que las instituciones museológicas están desconociendo las *oportunidades* y las *amenazas* que tales escenarios ofrecen. Estos están alterando la tradicional forma de gestión de los museos, y tanto presentan nuevos retos y crean nuevas necesidades, como a su vez abren a los museos un mundo de nuevas posibilidades. Hará falta entonces hacer un uso inteligente de las fortalezas para moverse dentro de estos nuevos escenarios, y estar actualizados y alertas a los cambios que se producen a nivel regional, nacional y local.

Como parte de los cambios que se vienen dando, me interesa señalar particularmente dos por su potencialidad para convertirse en *oportunidades* de crecimiento para los museos:

Las Tecnologías de Información y Comunicación

En la sociedad del conocimiento de hoy en día, contamos con una herramienta poderosa como el acceso y uso de información digital. El acceso progresó en América Latina y el Caribe en los últimos cinco años con el crecimiento explosivo de la telefonía (especialmente de celulares) y de usuarios de Internet, aunque la brecha digital con los países desarrollados sigue siendo significativa.

Si bien América Latina y el Caribe es la región más dinámica del mundo en el crecimiento del acceso a información digital, la comunidad museológica latinoamericana (instituciones, profesionales, etc.) presenta una participación desigual según los países de procedencia, por lo cual la región no debe ser percibida como una unidad. La diferencia entre los países se refleja claramente en la capacidad tecnológica de las instituciones patrimoniales de dar información digital de los recursos que preservan, y de la capacidad de comunicación de los profesionales a través de Internet. Es así que países como Costa Rica, Argentina y Chile muestran un mayor porcentaje de participación en comparación con Paraguay, Nicaragua o Cuba. Y también en los propios países hay una gran diferencia entre la información proveniente de la capital nacional, las capitales de provincias (o estados) y el interior de estas.

La CEPAL (2008) indica que la brecha digital tiene dos dimensiones: extensión (acceso) y profundidad (calidad de acceso); esta diferencia se puede aplicar también a la forma por medio de la cual los museos transmiten dicha información y la calidad de esta. La diferencia con los países desarrollados –en cuanto a la información que brindan los museos en América Latina y el Caribe– no solo radica en el uso que se hace de las TIC para comunicarse y brindar información en línea, sino principalmente en la calidad y diversidad de información suministrada, y también en los dispositivos o recursos para que el público (real o virtual) pueda acceder, utilizar, interactuar y, en suma, sacar provecho de dicha información.

La diferencia con los países desarrollados –en cuanto a la información que brindan los museos en América Latina y el Caribe– no solo radica en el uso que se hace de las TIC para comunicarse y brindar información en línea, sino principalmente en la calidad y diversidad de información suministrada, y también en los dispositivos o recursos para que el público (real o virtual) pueda acceder, utilizar, interactuar

La experiencia acumulada por ILAM en una década de presencia en Internet y de monitoreo de los museos latinoamericanos, nos permite señalar que la mayoría de estos cuentan con la tecnología necesaria –hardware y software– pero, desgraciadamente, todavía no han vislumbrado el alcance del público virtual con el que se están comunicando (evidentemente miles de veces mayor que sus visitantes físicos y con necesidades específicas).

Por ello se evidencia una falta de interés, por parte de estas instituciones museológicas de:

- Dar acceso a la mayor parte de sus acervos.
- Diseñar exposiciones virtuales o poner en el sitio versiones virtuales de exhibiciones temporales.
- Diseñar y ofrecer materiales para maestros y profesores, así como documentos y vídeos en línea.
- Utilizar las redes sociales como medio de comunicación directa con su público.
- Vender en línea los objetos de la tienda del museo o una tienda virtual del museo.
- Crear las condiciones para el uso por parte del público de dispositivos electrónicos y recursos didácticos descargables: *podcast* y *webcast*, celulares, iphones, ipods, mp3, etc.

En cuanto a la existencia de los diversos dispositivos y recursos tecnológicos para comunicarse con el público y para que este pueda tener acceso a la información que el museo le brinda, en Latinoamérica su uso es limitado, llegando al grado, por ejemplo, no solo de no aprovechar los celulares (que la mayoría de los jóvenes usa como un medio "natural" para comunicarse), sino hasta prohibiendo su uso dentro del museo.

La economía de experiencia

En el contexto de la posmodernidad en América Latina y el Caribe las personas y los grupos están buscando participar y reencontrarse como seres integrales, no solamente dotados de inteligencia,

sino con sentimientos y afectos, capaces de construirse a sí mismos y construir a su entorno, y con ello la sociedad que desean (Abraham, 2003). La institución museológica tiene la posibilidad de convertirse en un instrumento de apoyo a la formación y fortalecimiento del individuo al ofrecer al visitante sus propias y significativas experiencias con posibilidades de recreación, en el sentido de recrear, de re-novar a la persona.

Cada vez más el visitante busca experiencias de vida y que le cuenten historias que le permitan imaginar y vivir sensaciones y a partir de allí identificarse-con, sentirse-parte-de... En ese sentido, la visita al museo debe ser una experiencia integral que involucre todos los sentidos a través de atmósferas, narrativas, diseño de exhibiciones y escenografías para la ambientación de actividades relacionadas (Bacci, 2000).

En su búsqueda de nuevas oportunidades para la economía de mercado, Joseph Pine supo visionar aquello que no eran productos ni servicios. Como él mismo define, "los productos son tangibles, los servicios son intangibles, y las experiencias, memorables" (Pine y Gilmore, 1999); y precisamente esta característica (memorable) convirtió a la experiencia en un nuevo paradigma económico.

En una "economía de experiencia" emergente donde las experiencias se convierten en la oferta económica preponderante, los museos son confrontados "de repente" con una rápida y creciente competencia de otras instituciones que también ofrecen experiencias. Siendo tradicionalmente oferentes de servicios, los museos encuentran difícil competir con las instituciones especializadas en ofrecer experiencias, como los parques temáticos o centros comerciales. La preocupación más grande es que estos lugares ofrecen productos y servicios similares a los de los museos, pero sin ningún nivel de autenticidad, y sin una seria investigación que fundamente dicha oferta. Si bien sí se promocionan como lugares auténticos, no son sino pseudoreconstrucciones de un pasado romántico, o de culturas extranjeras exóticas, con representaciones cargadas de *clichés*, sin gente real, y sin intento de entender o interpretar.

Nuestra reacción ha sido fácil: nos quejamos porque la empresa privada ha desarrollado esta idea "mal", pero si queremos ser francos, habremos de reconocer que los museos latinoamericanos no hemos encontrado la determinación y el coraje para "hacerlo bien", y crear una oferta dentro de un marco de sólidas políticas de investigación y autenticidad en combinación con un enfoque de servicio al cliente, eficiencia y excelencia.

Encaminándonos hacia la sostenibilidad aplicada a los museos: ¿en qué situación estamos?

Partamos del hecho de que los museos no han sabido aún cómo moverse en las aguas del desarrollo de recursos.

Sigamos con el hecho de que todos los museos, por ser organizaciones sin fines de lucro, cuentan con un presupuesto permanente por parte de las instancias gubernamentales o privadas de las cuales dependen. Sabemos que este presupuesto está, en la gran mayoría de los casos, destinado a que el museo esté abierto al público, presente una exhibición permanente lo más *decorosa* posible y atienda a los grupos escolares que lo visitan. Pero sabemos también que esto dista mucho de ser suficiente, y que, muy al contrario, hoy en día es una necesidad que el museo asuma su compromiso en la generación de parte de su sostenibilidad. Y esto con el propósito de poder satisfacer las demandas actuales a las que debe dar respuesta (de sí mismo como institución, de su público, de su comunidad), si se quiere que de verdad sea una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo.

Hoy en día es una necesidad que el museo asuma su compromiso en la generación de parte de su sostenibilidad. Y esto con el propósito de poder satisfacer las demandas actuales a las que debe dar respuesta si se quiere que de verdad sea una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo

Entonces, si bien en estos momentos y por primera vez en su historia los museos en América Latina están teniendo que plantearse la necesidad de formular programas de desarrollo de fondos racionales y viables, realizar

proyecciones de presupuestos realistas y austeros, implementar planes de optimización de recursos y hacerse cargo del desarrollo adecuado de su personal, pareciera como si dichas tareas –tan determinantes para la supervivencia y óptimo funcionamiento de la institución en su conjunto– estuvieran reservadas solo para el director, la junta directiva o la gerencia. Curadores, educadores, conservadores, diseñadores de exhibiciones, personal técnico docente y voluntariado raramente participan en proyectos para la generación de recursos. Aun reconociendo que es un problema institucional común, la mayoría del personal de museos no lo considera "su" problema a la hora de generar soluciones, cuando la preocupación por el desarrollo de recursos debería ser de todos. Para agravar las cosas, cuando una idea creativa se implementa y tiene éxito, los recursos tienden a ser absorbidos por las necesidades institucionales, sin ninguna reinversión o incentivo para generar otros proyectos creativos.

Ahora bien, una interesante ventaja competitiva que tenemos los museos es una suerte de prestigio inherente que se traduce en una capacidad de establecer alianzas con una diversidad de instituciones, organizaciones y personas claves, con el fin de maximizar los recursos existentes y generar nuevos recursos. Pero para lograrlo debemos ante todo conocer perfectamente nuestro *entorno operativo*, para así poder evaluar las posibles alianzas estratégicas y consecuentemente las propuestas de proyectos conjuntos. Hemos podido apreciar cómo el reconocimiento del museo como institución encargada de la preservación del patrimonio le confiere una credibilidad para presentarse ante universidades, instituciones de investigación, organizaciones no gubernamentales, e incluso personas físicas, entre otras, y solicitar su colaboración con un muy probable grado de aceptación. Esto solo será así en la medida en que no caigamos en el error garrafal de creer que nuestra noble causa nos libra de la tarea de crear propuestas de proyectos serias en su presentación (de fondo y de forma), factibles en su ejecución, con un claro establecimiento de las responsabilidades de las partes, los cronogramas de ejecución y la asignación de recursos de las partes involucradas.

Nuestra propuesta de sostenibilidad

A este punto, el escenario pareciera ser sombrío y el camino demasiado empinado. Y no obstante, creemos firmemente que los museos tienen la posibilidad de generar parte de su sostenibilidad, y, mejor aún, que ninguno partirá de cero, pues tienen la base de su fuerza institucional, una gran riqueza de contactos y de recursos potenciales (a veces ni siquiera identificados) y una imagen establecida y reconocida en la comunidad.

Pero sí es necesario un cambio radical al interior del museo, asumir otra mentalidad, tomar nuevas responsabilidades y lanzarse a tomar el riesgo de abrir nuevos programas. Para ello se tendrán que involucrar a más individuos y establecer nuevas alianzas estratégicas, y con mucha probabilidad *estirar* la jornada laboral, pues los cambios requieren de esfuerzo y mucho trabajo.

Condición necesaria para llevar adelante nuestra propuesta de sostenibilidad es que museo y comunidad (a través de un grupo organizado) actúen como socios en el proceso de creación y oferta al público de *servicios y/o productos culturales*. Lo anterior, según veremos de seguido, producirá beneficios para la institución, el visitante, el patrimonio cultural o natural y la comunidad.

Convirtiéndonos en oferentes de experiencias

Trabajar a partir de nuestra propuesta permitirá al museo ampliar las bases para una oferta diversificada que se destaca por su singularidad y autenticidad. Tengamos en cuenta que actualmente las tendencias y expectativas de los visitantes están modificándose. El visitante actual quiere vivir una experiencia y que esta sea diferente. Para acompañar esas nuevas potencialidades y tendencias que están surgiendo, los destinos del turismo están cada vez más ligados y comprometidos con el medio ambiente y la cultura local y, a ese respecto, el museo y la comunidad se encuentran hoy en día en una situación de privilegio en cuanto a la posibilidad de responder a la demanda del turismo cultural y natural, por medio de la puesta en valor y oferta cultural con base en los recursos patrimoniales.

Es así como este "nuevo" público que visita el museo u otros espacios donde este realiza sus actividades, se ve beneficiado desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, al tener la posibilidad de *vivir* una "experiencia auténtica" que no podrá encontrar en otro lugar. Se pretende pues ampliar la gama de las relaciones entre el museo y el público –en parte a través de la atracción inicial–, pero tal vez más importante aún, ofreciendo múltiples razones para volver.

En este marco adquiere una importancia capital la creación de un *nexo vital* que nos posibilite establecer un vivo y fructífero contacto con nuestros visitantes. Consideramos que esto es posible en la medida que –en el desarrollo de estas "experiencias"– la comunicación entre el museo y el público no se realice exclusivamente a través de los especialistas, intérpretes o actores contratados, sino que se integre a los miembros de los proyectos productivos y personas (de la comunidad) que posean una relación directa con la temática del museo y su contexto patrimonial, y que estén interesados y motivados para poder ofrecer al público visitante una experiencia *afectiva* y *significativa* sobre diversas temáticas relacionadas con el patrimonio natural y cultural, tangible en intangible.

Estos individuos o grupos de personas deben poseer "información" relacionada con la temática del museo. Esta puede ser de varios tipos: información histórica/anecdótica de determinados hechos, personajes o lugares; sobre "conocimientos" producto del saber popular o científico, o sobre técnicas y oficios tradicionales, artesanales o artísticos, entre otras.

Para la elaboración y oferta de productos y/o servicios culturales relacionados con la temática del museo, uno de nuestros mayores recursos son los individuos que poseen dichos conocimientos. Se trata de la existencia de un pequeño grupo base (que tenga los conocimientos tradicionales y que ya esté operando con algún nivel de organización) lo que nos permitirá plantear la posibilidad de un proyecto productivo de base cultural. A través de la relación con el museo se producirá un mejoramiento en la presentación, el mercadeo del producto o servicio, la identificación y creación de nuevos espacios para su difusión y venta, el incremento de su status y atracción y, por ende, la demanda y ampliación del mercado. Los museos poseemos ya la base de información para comenzar el proceso de convertirnos en instancias de fomento, estímulo y apoyo de iniciativas productivas de base cultural.

No olvidemos que tan importante como la calidad y autenticidad de los contenidos de nuestra oferta, lo es la publicidad que de ella hacemos. El museo debe promocionarse como un sitio auténtico y ameno (¡las dos cosas!), pues la mayoría de personas no necesariamente vincula el aprendizaje con diversión. En la actualidad la gente vive muy ajetreada con decenas de actividades obligatorias, y si seguimos encapsulados en que nuestro lugar es para aprender, concienciar, saber, cultivarse, sin mencionar que también se lo puede pasar bien allí adentro –y de hecho ofrecerlo–, entonces no recogeremos los resultados proporcionales a todos los esfuerzos que realicemos para cambiar.

Tal vez no nos guste la opción de tener que evaluar los mensajes que transmitimos, ni cambiar el modo y los medios por los cuales nos comunicamos con el público, pues creemos que vamos a perder la posición de respeto o prestigio que tenemos o nuestro propósito o valor social; pero seamos francos: ¿hay otra alternativa? Si el público no entiende, no quiere, o lo que es peor, *no le importa* lo que le ofrecemos, no se va a molestar en venir.

Compartiendo responsabilidades y beneficios con nuestra comunidad

Los individuos y grupos organizados de las comunidades con quienes hayamos emprendido las ofertas de servicios y productos culturales, también se verán beneficiados, al estar en capacidad de generar sus propios recursos a través de formas sostenibles de uso del patrimonio. Con esto, al enseñarles a otros (el público, los turistas) acerca de su patrimonio y su valor, importancia y significación, pero al mismo tiempo usufructuar de manera responsable gracias a este, se estarán ampliando sus perspectivas de relación con un patrimonio cuyo valor y relevancia incluso a veces desconocían.

En cuanto a la ejecución de las iniciativas, algunos de los servicios y/o productos podrán ser asumidos directamente por el museo, otros por el museo en asociación con una universidad, institución o empresa; y principalmente, a través de *iniciativas productivas de base cultural* que el museo desarrolla conjuntamente con una variedad de pequeñas empresas, cooperativas o empresas familiares provenientes de la comunidad que comparten recursos e inversión con el museo, para su beneficio mutuo.

Recordemos que no solo queremos dar respuestas a nuestras insatisfechas necesidades de sostenibilidad económica, pues esto fácilmente lo podríamos lograr vendiendo réplicas "made in China". A lo que aspiramos es a tener un museo que satisfaga a los visitantes en sus ansias de experiencias auténticas y que al mismo tiempo estemos en capacidad de convertir a la institución en una que sea agente de cambio en la preservación y difusión del patrimonio local, además de generadora de desarrollo local.

Proponemos, por tanto, tomando todo lo anterior como marco de acción, que el museo realice los cambios y ajustes necesarios para poder alcanzar su sostenibilidad, logrando obtener los siguientes resultados:

– Generar ingresos e incrementar recursos para el museo que permitan realizar eficientemente su labor.

Los museos tienen la posibilidad de generar parte de su sostenibilidad, pero sí es necesario un cambio radical al interior del museo, asumir otra mentalidad, tomar nuevas responsabilidades y lanzarse a tomar el riesgo de abrir nuevos programas

– Producir un incremento en la visitación del museo, haciendo que el mensaje del museo llegue a una mayor audiencia.
– Poner en valor los recursos patrimoniales, propiciando su preservación, recuperación y usufructo responsable por medio de la creación de servicios/productos culturales.
– Producir en el público un mayor impacto y significativas experiencias, por medio de la oferta de servicios y productos culturales, llevados a cabo en forma conjunta por el museo y la comunidad. Generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad que les permita un incremento en su calidad de vida, posibilitando el desarrollo local.
– Lograr una relación estrecha y de mutua confianza entre el museo y la comunidad, y un cambio de perspectiva en las formas en que esta se relaciona con su patrimonio.

A modo de conclusión

Ha llegado el momento de establecer un vivo y fructífero contacto con el visitante, no en el sentido de conocerlo y darle satisfacción a su demanda específica, como en un mercado para el consumo, sino para abrirle nuevas perspectivas dialogales[4]. Ofrecerle espacios –dentro y fuera del museo– donde pueda establecer un diálogo afectivo y significativo con su patrimonio y con su historia como individuo y como ser social.

Para poder lograrlo necesitamos generar parte de nuestra sostenibilidad, y es justamente en este proceso –que trasciende la mera búsqueda de recursos financieros– que debemos realizar un cambio de actitud y redefinición del trabajo que realizamos como institución.

En esta redimensión de la función del museo, la comunidad se convierte en su socia y aliada, y el museo actual, en un *museo sostenible*, que "realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales" (DeCarli, 2006).



Figura 3. Portada de una de las publicaciones ILAM.

[4] Lacouture (2001) propuso el término "museo dialogal" para designar a los museos en los que la comunidad tiene voz, participación en la propuesta museológica y posibilidades de crítica y diálogo.

La metodología de trabajo que hemos desarrollado, a la que denominamos *preservación activa,* es una iniciativa encaminada a brindar un apoyo concreto en este sentido. Pero dicha propuesta no es una respuesta instantánea a las necesidades de cambio. Muy por el contrario, implica el desarrollo de un conjunto de acciones que requieren del establecimiento de metas claras, ejecución de programas y actividades, y procesos de evaluación y seguimiento.

Los colegas interesados en nuestra propuesta pueden descargar de nuestro sitio web *www.ilam.org* los instrumentos necesarios: el libro titulado *Un Museo Sostenible* de mi autoría, y resultado de este, el documento interactivo *Museos comprometidos con el patrimonio local: una guía para capacitarse, autoevaluarse y obtener un Certificado de Aprovechamiento* de la Fundación ILAM con el patrocinio de la UNESCO San José (figs. 3 y 4).

Nuestro principal interés y anhelo es que puedan encontrar en estos instrumentos una metodología de trabajo que guíe y apoye el desarrollo de una práctica museológica sostenible.

Bibliografía

Abraham, B. (2003): "Museos, Sociedad y desarrollo cultural", ponencia presentada ante el *Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo*, Morelia, Michoacán, México.

Bacci, M. E. (2000): "Museos: ¿Por qué invertir en ellos? El papel de los museos en el desarrollo económico y social de la comunidad", estudio realizado por la Fundación Aragua, Caracas, Venezuela.

Cepal (2008): "La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo" (documento abreviado), *<http://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/1/32291/2007-1081-TICs-Sociedad_informacion-FINAL.pdf>*

DeCarli, G. (2009): "Estrategias de integración museo-patrimonio local", ponencia presentada en el *Seminario Permanente de Museología en América Latina del Programa de Museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía "Manuel del Castillo Negrete"* del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) realizado en México D.F. del 7 al 9 de octubre.

— (2006): *Un Museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. San José Costa Rica: UNESCO-ILAM.

— (2003): "Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: Conceptos y Modelos", *Revista ABRA*, 33, pp. 55-75.

Fundación Ilam (2011): *Museos comprometidos con el patrimonio local: una guía para capacitarse, auto-evaluarse y obtener un Certificado de Aprovechamiento*. San José de Costa Rica: Fundación ILAM-UNESCO.

Gómez Vilchez, M. S. (2007): "*Podcast en Museos*", *<http://mediamusea.com>*.

Herrero Uribe, P. (2000): "Los Museos Centroamericanos: tendiendo puentes", *RdM. Revista de Museología*, Asociación Española de Museólogos, 20, pp. 63-67.

Lacouture Fornelli, F. (2001): "Algunas Consideraciones sobre lo que es, ha sido y puede ser el Museo Tradicional", *Gaceta de Museos*, 21-22.

Pine, J. y Gilmore, J. H. (1999): *The experience economy: work is theatre and every business a stage: goods and services are no longer enough*. Estados Unidos: Harvard Business Press.



Figura 4. Portada de una de las publicaciones ILAM.

Documentar el patrimonio: cuando la información se transforma en un recurso sostenible

Reyes Carrasco Garrido
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Reyes Carrasco Garrido es licenciada en Geografía e Historia por la UAM y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos; es funcionaria del Ministerio de Cultura desde el año 2002, donde actualmente ocupa el puesto de Jefa de Área de Colecciones, coordinando diversos sistemas de información y difusión de patrimonio cultural.

reyes.carrasco@mecd.es

Resumen: En estos momentos de cambio económico, la información se ha convertido en la protagonista de las instituciones culturales. En base a una política europea, que se rige bajo los principios de una economía sostenible y una economía del conocimiento, que busca crear un espacio europeo de investigación (EEI), las instituciones museísticas se convierten en un punto de referencia y en un recurso al alcance para el deseado desarrollo y crecimiento sostenible de la Unión. El valor que la digitalización añade a esa información y su extensión a través de redes de conectividad cultural basadas en la investigación, creación, innovación y servicios compartidos en materia de cultura, convierten a esta en un recurso sostenible tanto económica como socialmente, en aras de una supuesta democratización universal de la cultura, no exenta, en muchas ocasiones, de conflictos éticos.

Palabras clave: Red, Información, Conocimiento, Sostenibilidad, Servicio público.

Abstract: In this time of economic change, information has become an important feature of cultural institutions. Based on a European policy, which is governed by the principles of a sustainable economy and a knowledge economy, which seeks to create a European Research Forum (ERF), museums become a point of reference and an accessible resource for the sought-after development and sustainable growth of the Union. The value that digitalization brings to this information and its spreading through cultural connectivity networks based on research, creation, innovation and shared services in matters of culture make it an economically and socially sustainable resource, in the name of a supposed universal democratization of culture, not without ethical conflicts on many occasions.

Keywords: Network, Information, Knowledge, Sustainability, Public service.

El presupuesto no es suficiente, hay que racionalizar el gasto, hay que buscar ingresos alternativos… son expresiones que especialmente durante los dos últimos años se han convertido en palabras habituales del glosario utilizado en la gestión cotidiana de las instituciones culturales.

Si como habitualmente se nos recuerda, la crisis –el peligro– es también una oportunidad para iniciar un cambio, ese cambio y esta coyuntura debe ser aprovechada por los museos. Los departamentos de documentación y difusión/comunicación de estos centros, por su carácter trasversal a todas las funciones del museo, son los mejores gestores y comunicadores de la Información –con mayúsculas– de la institución, y del saber hacer esta accesible y útil como recurso sociocultural y económico a/por terceras personas.

Si el fin principal de las instituciones museísticas es el servicio público y facilitar el acceso a la cultura a todos los ciudadanos y además deben ser instituciones rentables y sostenibles, ¿cómo hacer de este hecho tan demandando una realidad? ¿Es posible seguir los pasos en estas instituciones de la mano de la tan codiciada economía sostenible? ¿Debemos poner límites en este sentido a la calificada como cultura abierta?

A lo largo de estas páginas, expondremos qué se espera de los museos dentro de este ámbito de acción y cómo haciendo un buen uso de esa información se pretende que estas instituciones sean rentables y se conviertan en motor de desarrollo de la economía sostenible.

El contexto: los museos en el espacio europeo de investigación (EEI)

Los principios por los que se rigen la economía sostenible y la economía del conocimiento en el marco de la Unión Europea se basan en que los servicios y productos culturales orientados a la creación, producción, empaquetamiento, distribución y consumo del conocimiento, son un aliado para la creación *ex novo*, la promoción, la educación, la investigación, el desarrollo y la innovación en materia de patrimonio cultural. Este marco de actuación tiene como base la *Estrategia de la Agenda Digital EU 2020*, cuyo fin es invertir en la investigación y en la innovación como vía para la consolidación de un crecimiento económico sostenible y duradero, que dentro de las directrices marcadas por la *Estrategia de Lisboa*, persigue crear un "Espacio europeo de investigación" (EEI) que permita atravesar las fronteras en un espacio único, en aras de que los procesos, servicios y resultados de esa investigación sean compartidos, utilizados y explotados en el marco de la Unión como motor de desarrollo y crecimiento.

En este contexto, se promueven iniciativas como la revisión de la Directiva 2003/98/CE del Parlamento Europeo relativa a la reutilización de la información del sector público, para la inclusión en su ámbito de aplicación de los contenidos de archivos, bibliotecas, museos y universidades, que hasta el día de hoy no son marco de actuación de la directiva; o se estudia la puesta en marcha de una nueva directiva sobre los *usos permitidos de las obras huérfanas de las instituciones culturales*, con el fin de identificar, gestionar y facilitar su difusión pública.

Ambas actuaciones son parte de una estrategia que tiene como objetivo final la utilización de datos abiertos (*open data*) que permitirá poner a disposición de los ciudadanos un mayor volumen de información, en definitiva, de contenidos en torno al patrimonio cultural y científico, bajo el principio de "todo es reutilizable", lo que no quiere decir que no existan normas en las que se decida por la administración qué es y qué no lo es.

En este escenario entra en juego la regulación y puesta en marcha de una nueva Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (Ley 14/2011), en la que se reconoce el papel de los museos de titularidad y gestión estatal como agentes de ejecución de la Ley de la Administración General del Estado, pasando así a formar parte del *Sistema Español de Ciencia y Tecnología*. No es momento de analizar este hecho, pero sí el de indicar que toda la información y conocimiento que se produzca a partir de estos proyectos de innovación e investigación es susceptible de su reutilización pública o privada, como información generada por la administración, al amparo de las modificaciones de la directiva del año 1993.

Se nos está así solicitando a las instituciones públicas, a nivel de política cultural y científica, una nueva misión y visión, que se basa en un nuevo modelo de gestión sostenible que supera los tradicionales conceptos de gestión técnico-administrativa de colecciones, punto fuerte de las instituciones en este ámbito del conocimiento, y de gestión y explotación de recursos documentales, en torno a cualquier función museística, y que veníamos desarrollando hasta ahora, por una nueva orientación sociocultural y económica que entiende la gestión pública en materia de patrimonio cultural y científico como una estrategia de mercado orientada al ciudadano, basada en la investigación, el desarrollo y la innovación en museos y cuyo fin último es consolidar a las instituciones en un papel de liderazgo como proveedoras de contenidos, servicios y productos de calidad, con el fin de ser promotores de espacios de acción, actuación e interactuación sociocultural.



Figura 1. Proyecto Aporta. Catálogo de Información pública de la Administración General del Estado.

Un nuevo profesional de documentación en museos a partir de nuevas estrategias de servicios

En este marco, las sinergias que se establecen entre las funciones de investigación y documentación en museos, y el flujo de información entre ambas funciones, impulsa a que las instituciones se conviertan en centros de construcción y gestión del conocimiento que tienen como base la información, entendiendo esta en su doble sentido de comunicación y de adquisición de conocimientos y, consecuentemente, reconvirtiéndolas en motores de desarrollo económico, fomentando esa economía del conocimiento que tiene su base en la educación, la investigación, el desarrollo tecnológico y técnico, la innovación, la iniciativa empresarial y la competitividad, donde el valor de la "economía digital", punto fuerte de la estrategia europea, se convierte en un aliado de primer orden para impulsar modelos económicos basados en la memoria y construcción del conocimiento y la participación social, contribuyendo a profesionalizar el sector cultural y reconvertirlo hacia la producción.

Este modelo está favoreciendo la gestación de un nuevo perfil de profesional de la documentación en museos, que no solo debe conocer y aplicar técnicas para compilar, analizar, sistematizar y recuperar la información, sino que debe saber de redes de información e innovación, de conectividad y comunicación cultural, de metadatos y metabuscadores, de posicionamiento en la Red, de herramientas colaborativas de trabajos y servicios, de *cloud computing*, de procesos de etiquetado social, de acciones de *crowdsourcing*, etc., unificándose en un único perfil las figuras del conservador de museos, del documentalista, del profesional de la comunicación y con conocimientos de innovación en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación. Un técnico que, derivado del modelo de gestión de las bibliotecas, se está extrapolando al ámbito de los museos, no liderado, salvo excepciones, por personal bibliotecario, sino por otro tipo de personal, generalmente técnicos de los departamentos de documentación, que de un modo autodidacta se han ido capacitando en estas diferentes tareas de comunicación y gestión cultural.

La reutilización de la información: sostenibilidad basada en la explotación del conocimiento

La reutilización de la información del sector público implica su uso por parte de personas físicas o jurídicas, con fines comerciales o no. La reutilización de la información que producen las administraciones públicas para generar nuevos servicios o productos, no es algo novedoso; lo "novedoso", y no exento de polémica en el contexto de los museos europeos, es la previsión de su futura aplicación al ámbito de archivos, bibliotecas y museos, excluidos actualmente de la citada directiva europea del año 1993.

Este nuevo uso, el comercial, supone un importante e innegable potencial para el desarrollo económico por la consecuente generación de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos empleos, especialmente en el ámbito de los contenidos digitales, pero preocupa el *qué, cómo y dónde* de ese uso que se haga de la información.

La Ley 37/2007 sobre la reutilización de la información del sector público, y su reciente desarrollo mediante el Real Decreto 1495/2011, de 24 de octubre, para el sector público estatal, insiste, al amparo de la política europea en estos conceptos, si bien, aún no contempla expresamente las líneas de la reforma de la nueva directiva que actualmente se está debatiendo en Europa para la inclusión en su ámbito de actuación de estas instituciones culturales.

En esta línea la administración arranca el denominado Proyecto Aporta, actuación que dentro del Plan Avanza 2, impulsado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, promueve una cultura de reutilización de la información del sector público, con el fin de potenciar un mercado que gire en este ámbito.

Dentro de este proyecto, en marzo de 2010, se lanzó el denominado *Catálogo de información pública* de la Administración General del Estado, que permite acceder desde un único punto de acceso a los recursos digitales disponibles por la administración, de cara a facilitar la identificación y el acceso a la información, con el objeto de favore-



Figura 2. HISPANA. Directorio y recolector de recursos digitales.

cer la reutilización de la misma. En este catálogo ya está presente el acceso a bases de datos de archivos (el censo guía de archivos de España e Iberoamérica o guías de fuentes documentales de archivos), bibliotecas (como la base de datos Rebeca para bibliotecas públicas españolas, el catálogo colectivo del patrimonio bibliográfico español o el catálogo de la Biblioteca Nacional), museos (catálogo en línea del Museo Nacional del Prado o del Museo del Traje. CIPE), así como otros recursos de patrimonio cultural como bases de datos de filmotecas, catálogos de exposiciones y el repositorio de recursos digitales HISPANA, que avanzan, sin duda, la futura línea a desarrollar por las administraciones públicas.

Esta conducta es convergente con las actuaciones que a nivel europeo se están impulsando en el ámbito de la Comisión, apoyando la biblioteca digital europea, EUROPEANA, con el fin de convertirla en el principal repositorio de la Unión en materia de patrimonio cultural, de cara a fomentar el uso y la reutilización de esa información tanto desde un ámbito público como privado, apostando por la publicación de todos sus contenidos bajo una licencia *Creative Commons* que identifique que los metadatos de las colecciones que publica están en dominio público para su libre reutilización por parte de terceros.

Sin duda, el uso privado, entendido como personal, de esta información, no se cuestiona; al contrario, se fomenta por las instituciones de cara a las ventajas que genera en torno a la educación, el estudio, la investigación, la difusión y la accesibilidad al conocimiento de nuestro patrimonio. Las instituciones museísticas llevan años participando en esa reutilización: permisos para reproducciones físicas, gráficas o fotográficas de sus colecciones; acceso a los catálogos físicos o digitales de sus bienes culturales; difusión de sus actuaciones, etc., y la administración participa en esta iniciativa al establecer unos precios públicos para la reutilización, ya sea en concepto de costes técnicos por los duplicados y/o por el derecho de uso cuando la finalidad es crear otro producto diferente.

¿Dónde está el miedo entonces? La respuesta a esta pregunta no es fácil y, por supuesto, no está exenta de posibles críticas. La llamada de atención que se está despertando en los museos europeos ante esta reutilización, atiende a la pérdida de sostenibilidad, es decir, cuando bajo la pretensión de la sostenibilidad ecónomica se aboga por la reutilización de la información con fines comerciales por parte de terceros, como un medio para fomentar la producción de nuevos productos y servicios culturales (nuevas páginas web, nuevos soportes de información en dispositivos móviles, nuevas museografías, nuevos contextos, etc.), las instituciones ven en este hecho una amenaza por la posible pérdida en la generación de ingresos, viéndose relegadas de la participación activa en estas actuaciones y en la generación de estos nuevos contenidos, contemplándose como una situación insostenible en algunas instituciones europeas: pérdida de poder adquisitivo y pérdida del conocimiento y uso adecuado de esa información.

Sin duda, hacer convergir los intereses de una cultura p2p (*peer to peer*), donde los museos se convierten tanto en clientes como en servidores de la información, y donde todo es de todos bajo el lema de un patrimonio común, se mantiene siempre que hablemos bajo el punto de vista de una sostenibilidad cultural cuya rentabilidad debe de ser ante todo comprendida y potenciada como un beneficio social; pero se hace inconsistente cuando se intentan conjugar intereses entre el uso público y el uso privado, entendido este último como uso con fines lucrativos de esa información, y los beneficios no son compartidos por igual.

Las bibliotecas digitales: polos de atención de la denominada economía digital

A nadie se le escapa que una biblioteca digital es un gran repositorio de información que es puesto al servicio del ciudadano bajo un punto de acceso único. Es así una manera fácil de recopilar intencionadamente información, e intercambiarla entre diferentes agentes en torno a un tema concreto, que en el caso que nos ocupa, es el patrimonio cultural, así como es una herramienta flexible para poner esta información a disposición de los usuarios para su uso, construcción y disfrute. Estas bibliotecas se convierten así en un recurso cultural y en una fuente de posibles recursos económicos al alcance de las industrias culturales y creativas.

CER.ES (Red Digital de Colecciones de Museos de España), PARES (Portal de Archivos Españoles), HISPANA (directorio y recolector de recursos digitales nacionales) o EUROPEANA, la biblioteca digital europea, son bibliotecas digitales.

Cabe preguntarnos si el desarrollo de estas bibliotecas son actuaciones realmente sostenibles, o por el contrario, conllevan unos esfuerzos económicos y humanos que hacen de su mantenimiento y gestión un proceso complejo y difícil de alimentar y mantener.

¿Qué ventajas, como instituciones públicas, tienen estos servicios públicos?

- Contribuyen a la difusión y accesibilidad del patrimonio de las instituciones.
- Fomentan la internacionalización de nuestro patrimonio, al llegar a un mayor número de usuarios, con las ventajas que ello conlleva para el desarrollo y fomento del turismo cultural.
- Permiten relacionar información entre instituciones, facilitando la generación de nuevo conocimiento en torno a las mismas.
- Ponen a disposición de los usuarios recursos de información con la que poder interactuar: generación y relación de contenidos, creación de opiniones, personalización de la información, etc.

La Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte publicó en marzo del año 2010 CER.ES, el catálogo colectivo en línea de la Red Digital de Colecciones de Museos de España. Este catálogo, en la actualidad, reúne la información de 71 instituciones culturales que

tienen como base para la gestión global de la institución un único sistema de información del patrimonio, DOMUS (Sistema integrado de Documentación y Gestión Museográfica), que actualmente es utilizado por 161 instituciones españolas de diferente titularidad, tipología y gestión.

El conjunto de los museos que participan en CER.ES hace accesible en línea más de 154.000 bienes culturales a través de más de 234.000 imágenes digitalizadas. El catálogo ha sido visitado durante este último año por más de 125.000 usuarios que han permanecido en línea una media de cinco minutos por visita, dato que supone un porcentaje alto de permanencia en línea para este tipo de recurso digital, y que además se sostiene con un porcentaje alto de visitas, siendo consultado entre enero y abril de 2012 por más de 20.000 usuarios.

¿En qué medida esta actuación es sostenible? La sostenibilidad atiende a diferentes polos de acción:

1. La sostenibilidad como repercusión en la mejora del funcionamiento interno de las instituciones, al compartir procedimientos, servicios y productos colaborativos y comunes de trabajo. Este trabajo en Red contribuye a normalizar procesos y acciones –normas de catalogación, vocabularios controlados y procedimientos de gestión compartidos–, optimizando así los recursos y esfuerzos de todos los museos al perseguir un fin único y común mediante los mismos medios: la difusión y gestión de la información de la institución.
2. La sostenibilidad entendida como un acceso sostenible al patrimonio: la automatización y digitalización de la información y su uso y acceso en línea permite ampliar el campo de acción de nuestros públicos y usuarios; evita la manipulación física de las colecciones, facilitando con ello la conservación y preservación de nuestro patrimonio; posibilita la creación de nuevos espacios museográficos y reúne información que habitualmente está dispersa en diferentes instituciones, y contribuye a la generación de nuevos contenidos, nuevo conocimiento y nuevas lecturas en torno al patrimonio que a su vez genera nuevas fuentes y recursos de información.

En este sentido, citaremos solo algunas experiencias puestas en marcha durante estos últimos años. La difusión y accesibilidad en línea ha permitido:

– *Renovar con nuevas colecciones los circuitos de las exposiciones temporales*: al hacer accesibles en línea nuevos bienes culturales, se están solicitando en préstamo fondos que habitualmente no eran demandados para su exhibición, quizá por desconocimiento de su existencia, por falta de publicación en los catálogos al uso y por falta de acceso a los mismos. Este hecho contribuye a la sostenibilidad del patrimonio, al diversificarse su uso y garantizar la conservación de los bienes culturales, al existir más oferta de una misma tipología de bien cultural.
– *Reunir las colecciones en contextos habitualmente no expuestos*: se fomenta con ello la creación de nuevos conocimientos, nuevas narraciones y nuevas y diversificadas perspectivas en torno al patrimonio. Experiencias como el catálogo de las colecciones iberoamericanas en los museos españoles, *Patrimonio en Femenino* o la futura publicación en línea de un catálogo de colecciones portuguesas en museos españoles, son un buen ejemplo de la diversificación sostenible que en torno a la información, el conocimiento y el patrimonio pueden ofrecer nuestras instituciones.
– *Enriquecer el conocimiento de las colecciones con aportaciones que han partido de los propios usuarios*: se han modificado autorías, se han encontrado paralelos similares de los bienes culturales en otras colecciones, se han modificado nombres de autores que se han arrastrado por tradición mal durante siglos, se han realizado trascripciones de documentos desinteresadamente por parte de los usuarios, etc. Desde este punto de vista, la sostenibilidad debe entenderse como una retroalimentación de la información en la propia institución, que ha servido para enriquecer y ampliar el conocimiento en torno a sus colecciones.



Figura 3: DOMUS. Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica.

El beneficio de estas iniciativas se mide en parámetros de una sostenibilidad que entendemos principalmente como proceso y repercusión social de los resultados, así como mejora de calidad del servicio público, pero ¿con qué frenos nos encontramos para seguir avanzando en esta línea? ¿Proyectos de este tipo son realmente sostenibles si hablamos en términos económicos? Los principales obstáculos al proceso anteriormente descrito lo encontramos en los siguientes frentes:

– Los elevados costes que conllevan los procesos técnicos y científicos de catalogación y digitalización de colecciones. En muchas ocasiones, la escasez de recursos humanos de los museos impide que sus técnicos puedan dedicarse a la catalogación e investigación de sus fondos, al tener que dedicar gran parte de su jornada laboral a otras funciones de la institución. A ello sumamos el problema que supone la falta de capacitación por parte del personal para la investigación de las colecciones, ya que es muy difícil encontrar en un museo personal especializado en todas y cada una de las especialidades o ámbitos científicos de las colecciones o funciones de la institución, y la escasez de recursos económicos impide la contratación de los mismos.
– En materia de digitalización, son muchos los centros que no tienen en plantilla un fotógrafo o personal con conocimientos de imagen digital o audiovisual, ni el equipamiento adecuado para poder llevarlo a cabo. La externalización de estos servicios se convierte así en una opción que en muchas ocasiones tampoco pueden asumir las instituciones.
– Los no menos elevados costes que conlleva tener unas infraestructuras y un equipamiento adecuados para la creación y gestión de la información y el mantenimiento que suponen estos servicios –redes de comunicación internas y externas y sistemas de almacenamiento de datos principalmente– son otro obstáculo a considerar. A ello debemos añadir que muchas de estas inversiones, cuando son posibles, son perecederas, ya que tienen un margen temporal corto de subsistencia al renovarse por los avances tecnológicos a un ritmo vertiginoso.
– Indizar la información, relacionar los contenidos, usar ontologías en línea y además cruzar la información entre instituciones, solo es posible si se dispone de metadatos adecuados que nos ayuden a localizar la información. De nuevo, el coste de estos recursos es alto, a lo que debemos añadir, que aún falta una normalización que satisfaga a las diferentes tipologías de instituciones culturales en la difusión de su patrimonio cultural, pese a que haya habido intentos de estandarización al respecto como la norma ISO 21127 o las iniciativas más recientes del EDM (Europeana Data Model) que tienen como base modelos ya establecidos como RDF, OAI-ORE, SKOS y Dublin Core.

Encontrar un equilibrio en la balanza entre la sostenibilidad sociocultural y la sostenibilidad económica se convierte en un reto para las instituciones, pues si los beneficios son muchos y diversos, los obstáculos expuestos nos hablan ya no de necesidades para su mantenimiento, sino de inversiones que requieren constantes revisiones y reinversiones para su sostenibilidad.

De esta manera, se anima a las instituciones a buscar financiación externa mediante ayudas, subvenciones, patrocinios, proyectos I+D+i, etc., como recurso económico alternativo al presupuesto, para poder llevar a cabo la catalogación, el estudio y la digitalización de sus colecciones con el fin de participar y enriquecer el contenido de diversas bibliotecas digitales, pero se desatienden, como objeto de financiación, las infraestructuras básicas para el mantenimiento de estas redes que enlazan al patrimonio.

Para finalizar, simplemente quiero citar una frase del fotógrafo francés Henry Cartier-Bresson, quien indicaba que "fotografiar es colocar la cabeza, el ojo y el corazón en un mismo eje" y, con ello, indicar que al participar en estas bibliotecas digitales y fomentar con ello la digitalización en nuestras instituciones, muchas veces animados por dar a conocer esa riqueza del patrimonio que conservan, no podemos obviar que estamos creando un nuevo tipo de colección a la que hay que documentar, conservar y preservar como si fuese un fondo museográfico más. Un archivo digital, al igual que un objeto físico, ocupa un espacio, tiene una fecha de creación, y unas características técnicas; su creación, su mantenimiento, su transformación y su migración a diferentes soportes ocasiona unos costes que no debemos olvidar cuando abordemos este tipo de proyectos y que, por lo tanto, no debemos desatender.

Nos tendremos así que enfrentar con nuestra cabeza, nuestro ojo y nuestro corazón para poner a cada uno en su sitio y racionalizar qué es necesario digitalizar y qué no lo es porque ahora no es el momento.

Referencias bibliográficas

Directiva 2003/98/CE relativa a la reutilización de la información del sector público, *<http://ec.europa.eu/information_society/policy/psi/index_en.htm>* [12 de febrero de 2012].

Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. BOE, 2 de junio de 2011.

Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre ciertos usos autorizados de las obras huérfanas, *<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0289:FIN:ES:PDF>* [10 de mayo de 2012].

Propuesta de modificación de la Directiva 2003/98/CE relativa a la reutilización de la información del sector público, *<http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=fr&procnum=COD/2011/0430>*.

Proyecto Aporta: *www.aporta.es* [12 de febrero de 2012]. "Una agenda Digital para Europa". Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 26 de agosto de 2010, *<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:ES:PDF>* [12 de febrero de 2012].

Museos y desarrollo en África

Mónica González Bastos
Consultora Cultural
Sudáfrica

Mónica González Bastos es licenciada en Historia del Arte. Tras realizar su DEA en arte contemporáneo realiza diversas formaciones de posgrado relacionadas con la gestión cultural y obtiene un máster en Museología en la École du Louvre. Interesada en la cultura como factor de cambio social, continúa sus estudios sobre Cooperación Cultural y Relaciones Internacionales. Ha colaborado con diferentes museos y trabajado en la Unidad de Cultura y Desarrollo de la AECID, especializándose en África. Actualmente reside en Sudáfrica, donde investiga sobre las políticas culturales africanas y su relación con los procesos de desarrollo.

monicagbastos@gmail.com

Figura 1. Pabellones del zoológico del Musée National de Niger (Niamey). © Jean Rebifée.

Resumen: Este artículo intenta acercarse a la realidad de los museos africanos desde una doble perspectiva: la de su propia sostenibilidad y la de su aportación al desarrollo sostenible. Cuando se habla de museos africanos se piensa más a menudo en museos de etnología europeos que en instituciones africanas, y sin embargo, los museos tienen una tradición y un papel en la sociedad africana. Los museos africanos deben redefinir su identidad y sus objetivos para asegurar su propia supervivencia y, a la vez, conseguir ser agentes relevantes para la sociedad en la que se insertan. En este sentido, las aportaciones que los museos africanos hacen al desarrollo no son despreciables. Los museos pueden ser un motor de desarrollo económico, pero a la vez son una herramienta educativa de primer orden y un factor de desarrollo político-social a través de la reflexión sobre las identidades y el fomento de la cohesión social.

Palabras clave: Museos, África, Desarrollo, Comunidad, Desarrollo comunitario.

Abstract: This paper deals with the reality of African Museums from two perspectives: that of their own sustainability and that of their contribution to sustainable development. Often, in when speaking about African Museums we think of European Ethnology Museums more than in African institutions. However, African Museums have a tradition and a role to play in African society. African Museums should rethink their identity and their goals to ensure their own survival, and at the same time, become relevant actors in the society in which they are inserted. In this sense, the contributions that museums make to African development are not negligible. Museums can be a drive-force of economic development, but also and important educational tool and a factor of political and social development reflecting on identities and the promotion of social cohesion.

Keywords: Museums, Africa, Development, Community, Community Development.

Al hablar de museos y desarrollo podemos abordar el tema desde dos perspectivas, la de la propia sostenibilidad de las instituciones museísticas y la de los aportes que estas instituciones pueden hacer al desarrollo. Es evidente que la cuestión es muy amplia, además, porque desarrollo y sostenibilidad son conceptos polimorfos, con una gran carga semántica y hermenéutica que difícilmente pueden reducirse a una sola definición. Si a esta ya de por sí compleja ecuación sumamos el espacio geográfico de África, es decir, si hablamos de museos africanos y



Los museos africanos solo sobrevivirán si son actores relevantes al servicio de la sociedad en que se insertan, pero para ello, asegurar su propia sostenibilidad es imprescindible

desarrollo, la dificultad de reflejar todos los aspectos que podrían incluirse es todavía mayor. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la dicotomía entre sostenibilidad de las instituciones y aportaciones al desarrollo sostenible es una falsa disyuntiva al hablar de los museos africanos. Los museos africanos solo sobrevivirán si son actores relevantes al servicio de la sociedad en que se insertan, pero para ello, asegurar su propia sostenibilidad es imprescindible.

África ha sido, y sigue siendo, el laboratorio de la "ingeniería del desarrollo", un continente presentado siempre bajo el prisma de la carencia. Por otra parte, la imagen tradicional del museo, fuertemente condicionada por la visión eurocentrista, como repositorio de objetos para las élites, ha impedido que estas instituciones hayan sido tomadas seriamente en cuenta por los técnicos desarrollistas que han planeado el futuro de África desde hace décadas. Y sin embargo, el museo tiene un importante papel que jugar en el desarrollo sostenible de África.

En este artículo intentaremos acercarnos a la situación de los museos africanos y repasar cuáles son las aportaciones que están haciendo al desarrollo mediante algunos ejemplos.

En el imaginario colectivo, África no es un espacio de museos, porque como a menudo se dice "África en sí es un museo". Y puede que esta aseveración tenga su parte de razón, pero no es menos cierto que los museos –si es que esta es la nomenclatura que debemos seguir usando– tienen su historia en el continente. Los primeros museos aparecieron en África durante la primera mitad del siglo XIX, aunque no sería hasta 1870 cuando se popularizarían, especialmente en las colonias anglófonas (Robert, 2007: 19). Por lo tanto, el museo se ha considerado una institución ajena a la realidad africana, introducida por el estándar civilizador de la colonización. Este modelo de museo no respondía tampoco, sin embargo, al de los museos occidentales, ya que sus objetivos eran cualitativamente diferentes. El museo europeo era un lugar de conocimiento para sus sociedades, un instrumento educativo al servicio de la población y de la construcción del espíritu nacional. En cambio, los museos africanos creados en el periodo colonial respondían a la necesidad de satisfacer la curiosidad de los europeos por el exotismo y la folclorización de las culturas del otro (Nnakenyi, 1998: 31), y en ningún caso tenían en cuenta la relación con las sociedades en las que se insertaban. En este sentido, los museos africanos eran un mero recolector de objetos descontextualizados que destacaban bien por su carácter puramente estético, bien porque se ponían al servicio de una taxonomía etnográfica a través de la que los europeos ordenaban el continente. Esta diferencia será fundamental al referirse a los aportes del museo africano al desarrollo: una revisión de sus objetivos se hará imprescindible.

Este carácter de "alien" se señala como motivo del "escaso éxito" de las instituciones museísticas en África; pero desde nuestro punto de vista, el museo no es "ajeno" en términos absolutos a la realidad africana. Y esto, por dos motivos fundamentales.

El primero, que quizá los museos fuesen un elemento extraño cuando empezaron a aparecer hace más de un siglo, pero este es un periodo suficientemente largo para que la institución se haya incorporado al imaginario africano, indigenizándose, y pasando por lo tanto a formar parte de la "actual" realidad africana. Pensar lo contrario es formular tanto la cultura africana como el concepto de museo como entes cerrados incapaces de cambio.

De hecho, con la llegada de las independencias en los años sesenta, los museos coloniales pasaron a ser museos nacionales y ser depositarios del proyecto de construcción de identidad nacional. Como indica Nnakenyi "[los museos] se convirtieron en vehículos activos y eficaces del nacionalismo y el fomento de la conciencia nacional y la unidad política; en instrumentos que permitían llegar a la población y forjar un mayor entendimiento nacional, así como un sentimiento de pertenencia y unión" (Nnakenyi, 1998: 32). En este momen-



Figura 2. Vista exterior del Cape Coast Castle (Ghana), museo dedicado a la esclavitud. © Julius Cruikshank.

to, los museos se transformaron, por lo tanto, en un importante actor en la construcción de la "nueva realidad" africana, y se beneficiaron de un fuerte apoyo de los gobiernos que durante un tiempo invirtieron en crear profesionales de la museología y en dotar a los museos con presupuestos generosos que los hicieron operativos. Lo que por una parte fue beneficioso para los museos en tanto que les dio relevancia dentro de las políticas culturales nacionales, tuvo su parte negativa, al quedar los museos fuertemente vinculados a las necesidades de los gobiernos más que a las demandas de la población. Por ello, cuando entró en crisis el modelo de partido único que imperó en África durante cuarenta años, los museos nacionales entraron también en una profunda crisis cuyas consecuencias se dejan notar hasta el día de hoy, en el que los museos se ven como realidades obsoletas, como instituciones anacrónicas rémora de un pasado colonial y sin nada que ver o que ofrecer a unas poblaciones preocupadas por problemas más urgentes, como la crisis económica, la inseguridad alimentaria, la falta de infraestructuras, etc. Paralelamente a la transformación que han sufrido los antiguos museos coloniales, se han ido gestando en África una miríada de nuevos museos, como los museos comunitarios o los museos de la mujer que responden específicamente al contexto africano. Por lo tanto, es claro que a día de hoy la institución museística no es ajena a la realidad africana.

El segundo motivo, que la concepción restringida de museo como sinónimo de museo de modelo europeo universalista está oscureciendo la evidencia de que en África, como en todos los lugares del mundo, siempre existieron dispositivos museológicos, es decir, lugares y sistemas de conservación y di-

La imagen tradicional del museo, fuertemente condicionada por la visión eurocentrista, como repositorio de objetos para las élites, ha impedido que estas instituciones hayan sido tomadas seriamente en cuenta por los técnicos desarrollistas que han planeado el futuro de África desde hace décadas

Konaré reivindica una especificidad para el museo africano que tiene mucho que ver con los conceptos de negritud y panafricanismo, y que se oponen a la imposición de los modelos occidentales como una forma de colonización cultural que impide el auténtico desarrollo de África

fusión del patrimonio cultural. Tradicionalmente han existido sistemas como la conservación de objetos simbólicos en ciertas zonas de la casa, la creación de lugares especiales donde se depositaban objetos sagrados, etc., así como técnicas de conservación como la aplicación de sustancias para preservar los diferentes materiales de agresiones externas. La "museología moderna", en aras del cientificismo y la estandarización, no ha prestado atención ni ha incorporado por un largo tiempo este tipo de prácticas, lo que supone una pérdida en términos de conocimiento, pero también un menosprecio de las culturas locales, al imponer determinadas lecturas sobre las mismas, anulando así toda apropiación del museo por las comunidades y todo efecto de empoderamiento. Las nuevas perspectivas arrojadas por la teoría poscolonial están recuperando estas formas de conocimiento y proceder museológico, aunque en África el debate está lejos de ser comparable al que se da en los museos de los nativos americanos o en los de Indonesia.

Tanto la primera como la segunda cuestión se refieren desde diferentes perspectivas a la "identidad del museo africano" y su definición. Este tema no es nuevo, pues prácticamente desde el momento de las independencias se comenzó a hablar de la necesidad de redefinir el museo según "parámetros culturales africanos". Las palabras de Alpha Oumar Konaré, antiguo presidente del ICOM, son demostrativas de ello: "Es tiempo, nos parece, de plantear una puesta en cuestión, es necesario matar, y digo matar, el modelo occidental de museo en África para que puedan aparecer nuevos modos de conservación y promoción del patrimonio" (Konaré, 1992: 335). Las palabras de Konaré reivindican una especificidad para el museo africano que tiene mucho que ver con los conceptos de negritud y panafricanismo, y que se oponen a la imposición de los modelos occidentales como una forma de colonización cultural que impide el auténtico desarrollo de África. En el extremo opuesto, otros autores como Sidibé, entienden que el museo es una institución de carácter universal, y que por lo tanto no hay que crear un modelo específico para el continente (Sidibé, 2007). Para él, la "museología africana" es un concepto que no tiene razón de ser, ya que las preguntas museológicas y museográficas que los profesionales de los museos deben plantearse, son las mismas en cualquier lugar del mundo. Se-



Figura 3. Interior de la sala de exposición permanente del Museo Nacional de Ghana. © Georgia Popplewell.

guramente, las dos posturas tienen su parte de razón. El museo en tanto que objeto abstracto, es universal y puede perseguir los mismos objetivos; pero su traducción a las realidades concretas crea modelos particulares, ya que no solo las respuestas a las preguntas, sino las mismas preguntas que se plantean, están condicionadas irremediablemente por los diferentes contextos. En este sentido, los museos africanos necesitan, como decía Konaré, replantearse su identidad, haciendo ni más ni menos lo que todos los museos del mundo deberían hacer: reflexionando sobre sí mismos y su relación con la sociedad en la que se insertan. Esto no quiere decir que los museos africanos tengan que optar por el desarrollo de modelos antitéticos a los que se consideran canónicos, sino que estos deben adoptarse únicamente cuando responden a las necesidades y oportunidades de las diversas realidades del continente.

Dirimir cuál es la identidad de los museos africanos, cuáles son sus misiones y objetivos, son cuestiones vitales para poder transformarlo en un auténtico factor de desarrollo, pero para ello, el museo africano debe asegurar en primeria instancia su propia supervivencia, es decir, su propio desarrollo.

La sosteniblidad de los museos africanos

Los museos africanos se enfrentan a unas condiciones financieras extremadamente precarias. La mayoría son instituciones dependientes de los gobiernos que destinan unos presupuestos muy reducidos al área de cultura, y que no pueden, por lo tanto, afrontar el gasto necesario para mantener en óptimo funcionamiento de estas instituciones. Hasta el momento, tampoco se ha desarrollado considerablemente el mecenazgo privado, por lo que la mayoría de los museos africanos deben buscar financiación en los donantes internacionales. Sin embargo, como ya dijimos, la industria del desarrollo en general no ha prestado demasiada atención a estos establecimientos considerados un lujo innecesario, por lo que los recursos invertidos por la cooperación internacional tampoco han sido demasiados. Esta actitud de los técnicos del desarrollo revela dos pensamientos profundamente persistentes: el primero, muy explícito, es que no se considera el museo como un agente de cambio, como un factor potencial de desarrollo, al identificarlo como un mausoleo donde se hacinan obras de carácter estético; el segundo, de carácter más inconsciente, y por ello mucho más

Sidibé entiende que el museo es una institución de carácter universal, y que por lo tanto no hay que crear un modelo específico para el continente



Figura 4. Escalinata central en la Maison des Esclaves de Gorée. © Kalyan Neelamraju.

problemático, que se sobreentiende que las "personas pobres" no tienen más preocupaciones que las de la satisfacción de sus necesidades básicas, o lo que es lo mismo, que carecen de las capacidades mínimas para reflexionar sobre su propia existencia, sobre la sociedad y su transformación, etc. (Bouttiaux, 2007: 9). Esta idea perpetúa una mirada paternalista hacia África que sobre el papel ha sido desterrada de la cooperación al desarrollo, que ha apostado por los modelos endógenos, por el empoderamiento y la apropiación de los procesos, etc.

A pesar de lo dicho, los donantes internacionales han realizado algunos interesantes programas de apoyo a los museos africanos, algunos de ellos con un objetivo que más allá del desarrollo de las propias instituciones, buscaba orientar sus acciones a la consecución de objetivos de desarrollo sostenible. En este sentido, la UNESCO ha sido uno de los actores privilegiados, apoyando a numerosos museos africanos de forma particular, e impulsando procesos de reflexión a nivel global en momentos muy tempranos, como el *Seminario Regional sobre la adaptación del museo al mundo moderno* celebrado en Bangui en una fecha tan temprana como 1976. Igualmente, se ha involucrado activamente con la formación de personal para los museos africanos, una de las clásicas carencias de las instituciones del continente. Así, la UNESCO participó en la puesta en marcha de la Escuela de Jos (Nigeria) y la de Niamey (Níger), inauguradas en los años sesenta y setenta, respectivamente. Sin embargo, los centros no pudieron seguir funcionando al mismo nivel al retirar la UNESCO su apoyo financiero y técnico, y hoy el continente apenas cuenta con centros de formación de calidad en museología. Más tarde (1986) se puso en marcha el PREMA en la sede del ICCROM en Roma, un programa de formación específico para tratar los problemas de conservación en los museos de África. El programa fue un gran éxito y tuvo una larga trayectoria, por lo que en 1998 el ICCROM firmó un convenio con la Universidad Nacional de Benín y se creó la EPA (Escuela del Patrimonio Africano), donde se imparte enseñanza de tercer ciclo no solo sobre conservación del patrimonio, sino también sobre gestión cultural, museología y museografía. Como réplica a la EPA (destinada a los países francófonos), se creó en el 2000 el CHDA (Centro para el Desarrollo del Patrimonio Africano) en Mombasa para dar formación a los países anglófonos.

Muchos donantes internacionales han colaborado con instituciones museísticas africanas de forma puntual, normalmente en forma de donación de material, de asistencia técnica o de mejora de las infraestructuras. Estas actuaciones, que en muchos casos han resultado muy beneficiosas, no han tenido en otros los efectos deseados. La realización de diagnósticos que definen las necesidades en función de los parámetros occidentales está en el origen de estos desencuentros. Por ejemplo: donación de equipos informáticos que permitan la digitalización de los inventarios sin tener en cuenta la capacidad electrógena de los museos o la existencia de suficiente personal capacitado para usarlo, la formación de personal en conservación en escuelas europeas con tecnología que difícilmente tendrán a su alcance a la vuelta a sus países… o, peor aún, la mejora concreta de una parte de las salas o pabellones de los museos, sin tener en cuenta la existencia (o no existencia) del plan museológico global, primando la visibilización de la cooperación internacional por encima de la mejora del museo. Un ejemplo muy claro de esto es el Museo Nacional de Níger, cuya peculiar configuración (incluye tanto un zoológico como un parque de esparcimiento, un "poblado cultural", pabellones expositivos clásicos, etc.) ha permitido que diferentes donantes hayan esponsorizado partes aisladas del museo, lo que ha llevado a una pérdida de identidad del proyecto museístico general.

La cooperación internacional ha abordado también programas más complejos entre los que destacan el MSD liderado por la cooperación francesa y el SAMP, dirigido por la cooperación sueca.

El programa *Musées au service du développement* (MSD) es un proyecto conjunto de EPA y la cooperación francesa

El programa *Musées au service du développement* tuvo lugar entre 2007 y 2010, con el objetivo principal de poner en marcha políticas de públicos que fuesen capaces de incrementar la frecuentación de los museos africanos para convertirlos en agentes relevantes de desarrollo sostenible



Figura 5. Entrada del Museo de Lubumbashi. © Mike Rosemberg

que tuvo lugar entre 2007 y 2010, con el objetivo principal de poner en marcha políticas de públicos que fuesen capaces de incrementar la frecuentación de los museos africanos para convertirlos en agentes relevantes de desarrollo sostenible. Para conseguir este objetivo, el programa tenía cuatro líneas de acción: apoyar las acciones de desarrollo de relaciones entre los museos y las escuelas, apoyar las acciones de refuerzo de la vida cultural y científica de los museos, acompañar experiencias y proyectos que tiendan a renovar los modelos de financiación y gestión de los museos, y reforzar las capacidades institucionales y profesionales africanas en el ámbito del patrimonio. Funcionando mayoritariamente bajo la modalidad de convocatoria de propuestas, el programa ha tenido buenos resultados especialmente en todo lo que tiene que ver con el apoyo al carácter pedagógico del museo, apoyando tanto la formación de sus profesionales en esta área como la realización de material pedagógico concreto para muchos de ellos.

El *Swedish-African Museum Program* (SAMP), impulsado por la cooperación sueca (SIDA), ha creado una red de cooperación con museos de más de 22 países de África con un enfoque muy concreto, que es el del trabajo conjunto en proyectos comunes. Iniciado en 1989, la red se basaba en "museos gemelos" que participaban en seminarios, talleres, etc., para intercambiar conocimiento, procedimientos y crear juntos nuevos conocimientos y experiencias. El programa ha tenido tanto éxito que se ha expandido a otros continentes, pero su presencia en los museos africanos sigue siendo muy importante. Lo interesante de esta experiencia es que lejos de tratarse de un programa de capacitación técnica al uso, se trata realmente de proyectos de colaboración en que ambas partes mejoran


COWLEY STREET
RUTGER STREET
RUTGER STREET
DE VILLIERS ST
CHAPEL STREET
RUSSELL STREET
ASPELING STREET
ST PHILLIP STREET
STUCKENIS STREET
ST VINCENT STREET
UPPER ASHLEY STREET
MOUNT STREET

su desempeño y abordan temas de interés para ambos. Por ejemplo, el Museo de Skelleftea (Suecia) y el de Nayuma (Zambia) han trabajado juntos en la documentación de la historia de las mujeres en las últimas décadas; y los museos de Mutare (Zimbabwe), Royal (Suecia) y Uyo (Nigeria) están trabajando juntos en un proyecto sobre sistemas de trabajo en colaboración con las comunidades para la identificación, documentación y uso del patrimonio inmaterial.

Pero los museos africanos no son únicamente agentes pasivos que se limitan a recibir las aportaciones de los donantes internacionales. Las iniciativas africanas para el desarrollo de los museos son muchas, destacando aquellas que se plantean como redes de trabajo, por ejemplo el *West African Museum Programme* (WAMP), una organización con más de 20 años de trabajo en África del Oeste, dedicada a fortalecer las capacidades de los museos de la región. Sus actividades se concentran principalmente en tareas de formación, realizando talleres y seminarios sobre temas de especial relevancia para lo museos africanos, como talleres de concepción de exposiciones o de conservación de tejidos. Por otra parte, tienen un programa de pequeñas subvenciones para proyectos que pueden ser desde mejoras puntuales en las instalaciones hasta ejecución de exposiciones, por ejemplo, un taller de arte y artesanía para niños sin escolarizar en el Museo de Cape Coast (Ghana) o el apoyo al proyecto educativo y de animación comunitaria del Museo Fombori (Malí). A imagen de esta organización en África austral, encontramos la *Southern African Development Community Association of Museums and Monuments* (SADCAMM), con una actividad más reducida, pero también con perspectivas muy interesantes.

Por otra parte, además de estas iniciativas de nivel regional, algunos museos han comenzado campañas muy activas para mejorar su financiación. En esto ha tenido mucho que ver la expansión de modelos de museos, con la aparición de museos locales, regionales, o incluso privados que no dependen directamente de los presupuestos ministeriales. Un ejemplo de éxito clarísimo es la Fundación Zinsou (Benín), una fundación privada dedicada al arte contemporáneo que ha conseguido desde su apertura (2005) convertirse en uno de los ejes de la cultura del país a pesar de no contar con financiación pública. Entre sus premisas está el crear un espacio para la creación contemporánea que reúna los estándares internacionales por una parte y el implicar a la propia sociedad de Benín en su sostenibilidad. Por ello, la preferencia de la Fundación Zinsou es buscar apoyos financieros de las empresas locales, abandonando la idea de que en África no hay espacio para el mecenazgo y la responsabilidad social. Esta idea de que es la propia sociedad la que debe responsabilizarse de su desarrollo cultural está calando cada vez más entre los museos africanos, iniciando multitud de acciones para incrementar sus presupuestos de manera local en lugar de depender de la financiación internacional. Otra idea que comienza a expandirse es que ha llegado el momento de que la cooperación entre los propios museos africanos (cooperación sur-sur) tome el relevo de la cooperación norte-sur.

Los museos africanos como factores de desarrollo

Pero la auténtica cuestión es: ¿qué pueden aportar o que están aportando los museos africanos al desarrollo? En África, de forma más evidente que en otros lugares, el futuro del museo es inseparable de su capacidad para transformarse en un actor relevante de la sociedad. Si los museos africanos, herederos de los museos coloniales, fueron una vez establecimientos extravertidos, hoy están demostrando que pueden jugar un importante papel en el seno de las sociedades que les acogen, convirtiéndose en factores de un desarrollo multidimensional, que comprende el desarrollo económico pero va más allá, transformándose en espacios de reflexión participativos en los que cohesión social, ciudadanía y gobernanza son temas igual de importantes que la conservación y el inventario.

Los museos africanos, herederos de los museos coloniales, están demostrando que pueden jugar un importante papel en el seno de las sociedades que les acogen, convirtiéndose en factores de un desarrollo multidimensional, que comprende el desarrollo económico pero va más allá, transformándose en espacios de reflexión participativos en los que cohesión social, ciudadanía y gobernanza

Figura 6 (página anterior). Interior de la sala central del District Six Museum. © Adam Lederer.

Los museos pueden ser un vector de desarrollo económico. Esta es una realidad que no se escapa hoy ya a nadie, y de ahí que numerosos planes de revitalización urbana y económica se construyan –acertadamente o no– alrededor de la imagen icónica del museo. En África los museos también pueden actuar evidentemente como un elemento de desarrollo económico. Los museos pueden convertirse en polos de atracción turística, un sector, el turismo, que ha sido identificado en África como uno de los principales recursos del continente. Y el turismo en África es, mayoritariamente, turismo cultural. Es cierto que los turistas que llegan a África no esperan tanto visitar museos como vivir una "auténtica experiencia africana", es decir, una inmersión total en la cultura del otro. Los museos pueden ser agentes catalizadores de esta oferta cultural y, a la vez, son el necesario espacio de conservación, reflexión y reproducción de estas formas culturales. El turismo tiene distintos orígenes. A menudo, al hablar de turismo en África la discusión se centra en un turismo internacional ávido de "exotismo y autenticidad", pero hay que tener en cuenta que una gran parte del turismo es interior, como queda reflejado en el elevado número de público que acude a los diferentes festivales culturales celebrados en el continente. Las expectativas de este público son diferentes, y el museo africano no debería olvidar a uno para satisfacer las necesidades del otro. Esto lleva a los museos africanos al dilema de la elección de su público potencial, sobre el que volveremos más adelante.

Los museos africanos no quieren ser repositorios de objetos inanimados, sino lugares de cultura viva. Por ello, la revitalización de oficios tradicionales es una parte importante de su labor

La aportación de los museos al desarrollo económico a través del turismo se materializa, entre otros, en la venta de servicios de hostelería y transporte a los visitantes o en el aumento de la venta de *merchandasing* y artesanías, bien sea en la tienda del museo, bien de los artesanos que desarrollan su labor en los alrededores. De hecho, muchas tiendas de los museos africanos han optado por vender artesanías de producción local revirtiendo el beneficio de las ventas directamente en esta población particular, en lugar de *merchandising* de fabricación industrial. Así, por ejemplo, el Museo de Sudáfrica vende en su tienda joyería realizada por la comunidad San –protagonista de muchas de las vitrinas del museo– o cestería creada por mujeres de diferentes grupos. Estas ventas pueden hacerse en nombre de la comunidad o de la cooperativa, o incluir el nombre del artesano que ha realizado cada pieza y que la venta de la misma revierta directamente a esta persona.

Pero los museos africanos están ocupando otro papel dentro del desarrollo económico al convertirse en auténticos centros de formación profesional. Los museos africanos no quieren ser repositorios de objetos inanimados, sino lugares de cultura viva. Por ello, la revitalización de oficios tradicionales es una parte importante de su labor. A lo largo de África nos encontramos con museos que contratan artesanos para recuperar y enseñar técnicas como la del batik o determinados modos de cestería o alfarería. Algunos museos han ido más allá, iniciando experiencias singulares. El Museo Nacional de Níger fue en este sentido pionero, organizando en los años setenta un taller en que se formaba a personas con discapacidades motoras y visuales en artesanía del cuero. El programa trabajaba creando parejas complementarias que recibían formación de personal cualificado, permitiéndoles acceder a un medio de vida. Un programa como este va mucho más allá de las funciones "tradicionales" del museo, pero son estas actividades las que dan sentido a la institución museística en África. Quizá, la cuestión es repensar el museo fuera de su nomenclatura y empezar a hablar de espacios y lugares de la cultura.

En esta línea, una de las experiencias museológicas más innovadoras que se han visto en África, y que aúnan desarrollo de museos y desarrollo económico, han sido los *bancos culturales*. Este modelo se originó en Malí y ha tenido una muy buena acogida no solo por parte de los usuarios, sino también de organismos internacionales de desarrollo, como el Banco Mundial. El origen de este modelo está en la preocupación por la enorme importancia que en África tiene el tráfico

ilícito de bienes culturales. Los bancos culturales intentan ofrecer a las comunidades –especialmente rurales– una alternativa para aprovechar económicamente su patrimonio sin tener que venderlo, a la vez que se fomenta el respeto y el orgullo por el patrimonio cultural propio. Un banco cultural es un establecimiento multifuncional con tres actividades principales. La primera es un museo local, en la que los vecinos depositan los objetos culturales de su propiedad. Esto permite su inventario y su exhibición, lo que permitirá disfrutar a toda la comunidad de este patrimonio, pero también generar recursos económicos provenientes del turismo. El segundo es una caja de micro-créditos, ya que los vecinos pueden acceder a ellos en contraprestación por el depósito de objetos. El tercero es un centro cultural que es tanto un espacio de reunión como un lugar de formación en el que los beneficios obtenidos por el banco se reinvierten en talleres de capacitación profesional, de alfabetización, o de cualquier otro tema que los usuarios hayan considerado de interés. El primer banco cultural se inauguró en Fombori (Malí) en 1997, y en 2002 este modelo obtuvo un premio en el *Development Marketplace* del Banco Mundial que permitió poner en marcha nuevos bancos culturales. Los resultados de los diferentes bancos puestos en marcha han sido dispares, pero en general, han tenido un impacto positivo en el desarrollo económico local, se ha avanzado en la protección del patrimonio y han constituido un factor de cohesión social. Y esto es de gran interés, porque cuando hablamos de desarrollo, no podemos únicamente referirnos a desarrollo económico.

Los museos africanos pueden ser también un lugar de discusión política, un lugar donde se construye y se refleja el modelo de nación y estado. Recordemos que los Estados africanos son muy jóvenes, y que son Estados de una enorme diversidad cultural, que están viviendo procesos de cambio acelerados y continuos. Los museos nacionales son los depositarios de la simbología nacional, es decir, en ellos se construye y sacraliza la identidad de la nación a través de la "reinvención de la tradición". El qué y el cómo se recoge en un museo nacional no es un asunto puramente estético, no es un asunto de mero entretenimiento, sino que refleja una ideología y una visión de futuro concreta. Por ello, el paso de los museos coloniales a los museos nacionales fue de vital importancia. Los líderes de las independencias hicieron de estos espacios, lugares privilegiados para la representación de las nuevas identidades. Por ejemplo, el Museo Nacional de Ghana en Accra estuvo apoyado por Nkrumah como lugar de traducción de su proyecto de nación, misión que para Senghor cumplió el Museo Nacional de Senegal. En este sentido, los museos nacionales son un lugar privilegiado de *state-building*, y deben actuar consecuentemente, intentando construir una identidad inclusiva en la que el conjunto de la ciudadanía pueda identificarse. Hasta el momento la gestión de la diversidad cultural no ha sido una prioridad en los Estados africanos, pero si se quiere crear Estados fuertes, democráticos e inclusivos, enfrentarse a la diversidad desde una perspectiva positiva y hacer de ella una riqueza es una tarea prioritaria. Esto pasa por reconocer esta diversidad, pero también por hacerle un espacio a la misma en la historia del país, a pesar de que en ocasiones esto puede ser doloroso y delicado. La Maison des esclaves de Gorée o el Museo del Apartheid en Sudáfrica son un ejemplo de cómo los museos africanos están empezando a hacer espacio a estas reflexiones. Ambos son lugares donde se cuenta la "historia del país" desde diferentes perspectivas, y por lo tanto, lugares donde los ciudadanos pueden reflexionar sobre su identidad y su pasado.

Pero, sin duda, una de las mayores aportaciones que el museo africano puede hacer al desarrollo está en el terreno de la educación. En un continente con un déficit crónico de infraestructuras educativas, el museo está obligado a trabajar con otras instituciones como universidades, colegios o centros de formación para construir posibilidades educativas reales para la población. En este sentido, la gama de actividades que

Una de las mayores aportaciones que el museo africano puede hacer al desarrollo está en el terreno de la educación. En un continente con un déficit crónico de infraestructuras educativas, el museo está obligado a trabajar con otras instituciones como universidades, colegios o centros de formación para construir posibilidades educativas reales para la población

Los museos africanos están haciendo un gran esfuerzo por convertirse en un nodo central de discusión para la comunidad, un espacio de intercambio, un lugar de encuentro. El museo debe ser ante todo un espacio participativo, y no una colección enciclopédica de objetos vaciados de su realidad cotidiana

los museos africanos están realizando es enorme. En primer lugar, el museo puede ser un instrumento pedagógico para la comunidad respecto de temas urgentes en su vida diaria: el SIDA, las cuestiones de género o los hábitos alimentarios saludables están entre ellos. No es infrecuente que los museos africanos organicen actividades en torno a estos temas, que pueden ser exposiciones, pero también obras de teatro, talleres, etc. Por ejemplo, el Museo Nacional de Lubumbashi (RDC) ha organizado exposiciones sobre el SIDA, y el Museo de África (Sudáfrica) sobre la integración de la homosexualidad y la diferencia sexual en la sociedad más allá de lo meramente legislativo.

En segundo lugar, los museos africanos son un lugar de aprendizaje para los escolares, que pueden acceder a través de sus colecciones a otras dimensiones del conocimiento. Los museos deben para ello trabajar en coordinación con las escuelas, de manera que las actividades en los museos se ajusten a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Este tipo de programas se enfrentan en África, sin embargo, con importantes escollos materiales. Por ejemplo, el transporte de los alumnos hasta el museo puede ser un condicionante relevante. Para solventar este problema, el Museo Nacional de Malí ha optado por conseguir su propio autobús que se encarga del transporte de los escolares visitantes. ¿Pero qué hacer con las escuelas que están más alejadas? Iniciativas como la de *Zebra on wheels* son una buena solución. El Museo Nacional de Botswana ideó este programa de descentralización hace unos años, que permitía al museo viajar fuera del museo, haciendo presentaciones del mismo en escuelas del área rural, que de otra forma, nunca habrían podido acceder a las actividades del museo. Este tipo de acciones que pretenden acercar el museo a los estudiantes se complementan con actividades que tratan de acercar los estudiantes al museo, es decir, hacer de ellos usuarios más que visitantes pasivos, y en muchos casos, auténticos colaboradores. En algunas ocasiones se ha optado por hacer de los estudiantes *comisarios* de exposiciones, tanto virtuales como reales, que después serán visitadas por otros estudiantes, como en el Museo Nacional de Malí. En otras, los museos africanos han ido más allá y han implicado radicalmente a los estudiantes en su propio desarrollo, como en el caso del Museo Nacional de Namibia con su programa *National Biodiversity Inventory Programme: Insect@thon*. Este programa organizó un concurso en el que establecimientos educativos podían ganar equipamiento informático y capacitación en nuevas tecnologías durante una maratón de dos días en la que los alumnos debían digitalizar parte del enorme inventario



Figura 7. Vista exterior de la sala de exposición permanente del Museo Nacional de Malí.
© Musée National de Malí.

en papel del museo. Participaron 15 escuelas, con equipos de seis alumnos por escuela entre los 11 y los 19 años. No todos los estudiantes tenían conocimientos de informática, pero se les facilitó una formación previa de algunas horas. El resultado fue que en dos días se digitalizaron más de 20.000 registros, con una tasa de error en las fichas de solo el 13%. Esta actividad consiguió, por lo tanto, un beneficio claro para el museo, ya que redujo drásticamente los costes de digitalización del inventario, a la vez que dio a los estudiantes capacitación informática y la oportunidad de mejorar los equipamientos de las escuelas. Pero más allá, creó también un vínculo entre estos estudiantes y su patrimonio, del que el museo es mero custodio. Además, esta experiencia es un buen ejemplo de autodesarrollo, en el que un museo africano acude a su propia comunidad, en lugar de a los donantes internacionales para solventar sus necesidades, fomentando así la apropiación y la responsabilización de la comunidad respecto de su patrimonio, así como la autoestima derivada de la consecución de los propios logros.

Estos no son más que algunos de los ejemplos en los que los museos pueden jugar un papel importante en los procesos educativos, tanto formales como informales, en los países africanos. Pero sin duda, donde los museos africanos están marcando una diferencia y pueden convertirse en un referente es en el fomento de la cohesión social y de una ciudadanía participativa.

El "desarrollo de África" ha sido durante largo tiempo una cuestión de tecnócratas que diseñaban programas y proyectos sin conocimiento de las realidades del continente, de sus necesidades ni sus deseos. Sin embargo, con la aparición de los nuevos paradigmas de desarrollo humano y de desarrollo como libertad y aumento de capacidades, se ha producido una transformación en este enfoque. Hoy se entiende que todo desarrollo debe ser forzosamente endógeno, que la protagonista de los procesos de desarrollo es la población, la ciudadanía, que debe elegir sus propios modelos, sus propias vías, en función de sus intereses, de su visión del mundo y de sus propias capacidades. Se hace evidente, por lo tanto, que el papel de la *comunidad* en el desarrollo es de primer orden, y que cualquier trabajo que contribuya a fortalecer la comunidad como un ente activo y participativo está contribuyendo en última instancia al desarrollo sostenible. Los museos africanos están haciendo un gran esfuerzo por convertirse en un nodo central de discusión para la comunidad, un espacio de intercambio, un lugar de encuentro. El museo debe ser ante todo un espacio participativo, y no una colección enciclopédica de objetos vaciados de su realidad cotidiana. El museo en tanto que agente



Figura 8. Exposición de arqueología en el Museo Nacional de Malí. © Musée National de Malí.

de transformación, no es entonces tanto lo que tiene, como lo que hace. Es decir, el museo es ante todo un lugar de encuentro y discusión en el que las identidades representadas están en continua negociación, y en el que los ciudadanos pueden pensarse a sí mismos. Y es aquí donde, como ya apuntábamos, el museo africano se encuentra ante la decisión de elegir a su público potencial. Parece que si prevalece la idea del museo como motor de desarrollo económico, la opción más lógica sería dirigirse a los turistas (visitantes); mientras que si hablamos de desarrollo social, el público privilegiado serían las comunidades (usuarios) en las que se insertan. Un museo pensado para turistas se diseña para que el extranjero "me conozca", es decir, es un despliegue de la representación identitaria que deseamos mostrar al exterior, mientras que un museo dedicado a los usuarios, es aquel en el que nos pensamos y nos conocemos a nosotros mismos. Por otra parte, un museo en el que la población local es el protagonista, es un lugar en el que se aprende y se enseña, más que un lugar en el que se prescribe un discurso (identidad, idea…). Aunque aparentemente enfrentadas, estas dos visiones del museo no son incompatibles, sino que al contrario, pueden apoyarse mutuamente, como vemos que ya se está haciendo en muchos de los museos africanos. Es una de las misiones del museo implicar a sus usuarios en la creación de esa identidad que queremos mostrar al visitante; es decir, es la comunidad quien diseña la imagen que de sí misma quiere mostrar, y así, reflexiona sobre su identidad, sus orígenes y su futuro.

Los museos cuyo objetivo es reflejar la historia y la actualidad de una comunidad concreta, centran sus actividades en el desarrollo local, en la apropiación por la población de su patrimonio y en fortalecer la cohesión social y la acción participativa

Es precisamente esta característica del museo la que puede hacer de él una auténtica herramienta de buen gobierno, al fomentar una ciudadanía participativa que es la clave fundamental para que la población se sienta realmente incluida en los procesos de desarrollo. Esto exige una actitud activa por parte de los museos y la implementación de toda una serie de técnicas y procesos para hacer de ellos lugares participativos no solo en la etapa final de su actividad (exhibiciones), sino en el propio diseño del plan museológico. Y es esta una de las claves para transformar un museo de mero almacén en instrumento de cambio social. Las auténticas transformaciones sociales son necesariamente procesos endógenos en los que los protagonistas son agentes y receptores del mismo. No podemos, por lo tanto, esperar que los usuarios se apropien de un espacio que le es ajeno. Las estrategias de museología participativa basadas en implicar a los usuarios en las actividades de un espacio sobre el que no tienen capacidad de decisión, difícilmente pueden transformar el museo en un lugar de empoderamiento. La comunidad tiene que estar presente en la decisión sobre la apertura de un museo, en el diseño de su plan museológico, en su gestión y en su programación, etc. Esto implica una enorme cantidad de trabajo previo a la apertura de un museo, así como largas negociaciones una vez ya en funcionamiento. Para muchos profesionales de la museología, esto representa una "sobrecarga de trabajo" de carácter "no museológico". Pero lo cierto es que la inversión de tiempo y esfuerzo no garantiza únicamente la viabilidad y mejor funcionamiento del museo, sino que da lugar a procesos de fortalecimiento de las comunidades, procesos que deberían ser en sí mismos un objetivo de primer orden.

Hay tipologías de museos en África que por su propia naturaleza están más en armonía que otros con estas premisas, por ejemplo, los museos comunitarios. Estos museos, cuyo objetivo es reflejar la historia y la actualidad de una comunidad concreta, centran sus actividades en el desarrollo local, en la apropiación por la población de su patrimonio y en fortalecer la cohesión social y la acción participativa. Este tipo de museos están conociendo un éxito importante en África por diversos motivos. El primero es, sin duda, que la noción de comunidad está todavía muy arraigada en la realidad africana; el segundo, que son museos de bajo coste, y el tercero, que cumplen a la perfección con la premisa de adaptarse a su propia realidad para convertirse en agente de cambio de la sociedad. Sería inútil enumerar los museos comunitarios africanos: su número es muy elevado. Destacan ejemplos

tempranos, como el Museo Regional de Meru (Kenya), donde la comunidad tuvo un papel muy activo en su creación, o los conocidos como Musées des chefferies en Camerún, aunque uno de los ejemplos de referencia sigue siendo el District Six Museum en Ciudad del Cabo, que recoge la memoria sobre el distrito seis de esa ciudad y su desalojo bajo el régimen del apartheid. Hoy el museo sigue cumpliendo su objetivo principal, que es conservar la memoria del barrio y sus habitantes a través de sus historias personales; pero también se ha convertido en un centro de reflexión sobre los problemas de realojamiento forzoso y sobre los movimientos de la sociedad civil.

Junto a los museos comunitarios han aparecido otros modelos típicamente africanos que encajan perfectamente con la idea del museo al servicio de la sociedad, como los museos de la mujer. Estos espacios pretenden ser lugares de empoderamiento para la mujer y de educación de la sociedad sobre el papel de la misma en su desarrollo. Por una parte, estos museos ponen en evidencia cuál es el papel de la mujer en sus sociedades respectivas; por otra, son lugares de encuentro y formación para estas mismas mujeres. Si bien entre los más conocidos están el Musée de la femme Henriette Bathily en Gorée (Senegal) o el Musée de la femme Muso Kunda (Malí), lo cierto es que esta tipología se encuentra hoy por doquier en la geografía africana.

Sin embargo, tenemos que añadir que no hay una tipología concreta de museo que pueda convertirse en agente de desarrollo social: todos y cada uno de ellos pueden ser un factor de cambio, sean museos nacionales, museos etnográficos o museos de arte contemporáneo. La clave no está tanto en "qué tienes y cómo lo muestras" sino en "qué haces y cómo lo haces". Las opciones de muchos museos africanos pueden resultar poco ortodoxas para los museos occidentales, pero desde luego, están aportando nuevas visiones museológicas, nuevas concepciones que deberían hacer reflexionar no solo sobre la identidad de los museos africanos, sino sobre los objetivos de los museos en general.

Bibliografía

AA.VV. (2007): *Reinventer les musées*, *Africultures*, 70, París.

AFRICOM (2003): *Museums in Africa: Challenges for the 21st Century. 1st General Assembly & Conference*. Nairobi: AFRICOM.

ARDOUIN, C. D. y NNAKENYI ARINZE, E. (1995): *Museum and the community in West Africa*. Londres: James Currey.

NNAKENYI ARINZE, E. (1998): "Los museos de África: el desafío del cambio", *Museum Internacional,* 197, pp. 31-37.

ASSOGBA, R. P. (1976): "Révolution et protection du patrimoine", *Museum*, 4, XXVIII, pp. 208-215.

BOUTTIAUX, A. M. *et al*. (2007): *Afrique: musées et patrimoines pour quels publics?* París: Karthala.

GAUGUE, A. (1997): *Les Etats africains et leurs musées, la mise en scène de la nation*. París: L'Harmattan.

GODONOU, A. (1999): "La documentación al servicio de la conservación: una experiencia de formación en África", *Museum Internacional,* 51, 1, pp. 28-32.

GUTTMAN, C. (2000): "Una nueva vida para los museos africanos", *El correo de la UNESCO,* abril de 2000, París, pp. 40-41.

KAYEMBE, T. (1999): "Les ambigüités d'une expérience privée: rélexions libres sur le musée en Afrique", *Cahiers d'études africains*, 39, 155-156, pp. 747-765.

KEITA, D. (2007): "Les Banques culturelles au Malí: une nouvelle initiative de sauvegarde du patrimoine culturel et de développement des communautés", en Bouttiaux, A. M. *et al. Afrique: musées et patrimoines pour quels publics?* París: Karthala, pp. 117-128.

KLEIBER-SCHWARTZ, L. (1992): "De Museo de las Colonias a Museo de las Comunidades", *Museum*, 175, XLIV, 3, pp. 137-141.

KOKOU, M. (1976): "Le musée et le développement socio-économique en Afrique", *Museum International*, 28, 4, pp. 184-191.

KOMEN, J. (1996): "Inventariar la diversidad biológica: una perspectiva africana", *Museum Internacional,* 48, 2, pp. 31-34.

KONARÉ, A. O. (1992): *Quels musées pour l'Afrique, patrimoine en devenir. Actes des rencontres, Benín, Ghana, Togo 18-23 novembre 1991*. París: Editions de l'ICOM.

— (1995): "Hacia un nuevo tipo de "museo etnográfico" en África", *Museum Internacional,* 47, 4, pp. 146-149.

LUHILA, M.; KORANTENG, L. A. y GODONOU, A. (1995): "Nuevas perspectivas en África", *Museum Internacional,* 47, 4, pp. 28-34.

MYLES, K. (1976): "Le développement des musées dans les pays africains", *Museum International*, 28, 4, pp. 192-205.

MONREAL, L. (1976): "Les musées africains à la recherche de son avenir", *Museum International,* 28, 4, p. 183.

MUYA WA BITANKO, D. (2007): "Le musée post-colonial et la coopération international", en Bouttiaux, A. M. *et al. Afrique: musées et patrimoines pour quels publics?* París: Karthala, pp. 35-40.

ROBERT, Y. (2007): "Musées en Afrique: entre universalité et singularité", en Bouttiaux, A. M. *et al. Afrique: musées et patrimoines pour quels publics?* París: Karthala, pp. 13-34.

SABRAN, M. (1999): «La "maison du pays". L'exposition du patrimoine dans les musées privés d'Afrique de l'Ouest et du Cameroun», *Cahiers d'études africaines*, 39, 155-156, pp. 885-903.

SALEY, M. (1976): "Action du Musée de Niamey à l'égard des aveuges et des handicapés physiques ", *Museum International,* 28, 4, pp. 206-207.

VARINE, H. de (2008): "El museo como agente social del desarrollo", *Noticias del ICOM*, 1, p. 5.

Museos y sostenibilidad

Maurice Davies
Museums Association
Londres

Maurice Davies es el director de Políticas y Comunicación en la organización Museums Association y miembro de la asesoría Museum Consultancy. Como experto destacado en museos del Reino Unido, ha participado en numerosas iniciativas y desarrollo de políticas sobre la sostenibilidad en los museos, el tráfico ilegal del patrimonio cultural, la conservación de restos humanos en museos, la mejora del rendimiento de las colecciones, la contratación de personal, la diversidad en la plantilla y la acogida de los proyectos con mayor financiación entre los visitantes de los museos de Londres. Próximamente, publicará su nuevo proyecto de investigación *Evaluating Evaluation*. Además, ha sido editor de la revista *Museums Journal* y conservador de las galerías Manchester City Art Galleries y Tate.

maurice@mueumsassociation.org

Resumen: El concepto de desarrollo sostenible puede ayudar a que los museos reflexionen y desarrollen muchos de los aspectos de sus actividades. Progresivamente, los museos asumen que el crecimiento no sería tan beneficioso sin la adopción del ideario "verde" y el refuerzo de los vínculos con la comunidad, así como con otras organizaciones. Esta sostenibilidad haría prosperar a estas instituciones al mismo tiempo que se ahorraría en capital y en energía.

Palabras clave: Sostenibilidad, Crecimiento, Traspaso, Cesión, Desarrollo de capital, Flexibilidad económica, Financiación, Medioambiental, Verde, Energía, Comunidades.

Abstract: Concepts of sustainable development can help museums think about and develop many aspects of their activities. It can suggest that growth might not be good for museums, that museums need to become greener and that they need stronger connections with communities and other organisations. Thinking about sustainability can help museums thrive while spending less money and using less energy.

Keywords: Sustainability, Growth, Disposal, Deaccessioning, Capital Development, Resilience, Funding, Environmental, Green, Energy, Communities.

En el año 2008 la UK Museums Association[1] pidió a los museos que explicaran qué significaba para ellos la sostenibilidad. Resultó muy oportuno. En este mismo año los precios del petróleo alcanzaron un máximo histórico y durante unos días el sistema financiero internacional estuvo a punto de venirse abajo. Hablando con personal de los museos de todo el Reino Unido tuvimos la impresión de que, tras años de crecimiento sostenido para el sector de la cultura, las cosas estaban a punto de cambiar.

A partir de 1995, los museos del Reino Unido, y el sector de la cultura en general, vivieron una "Era dorada". A mediados de los años noventa se lanzó una lotería nacional, que en total ha aportado más de un billón de libras a los museos. A esto hay que sumar un aumento en la financiación de estas instituciones por parte del gobierno a finales de los noventa y la mejora de los accesos, que contribuyó a elevar el número de visitantes.

Todo se incrementaba: el tamaño de los edificios que alojaban los museos, el personal, el público, los presupuestos y, por supuesto, las colecciones (¡algo que nunca se reduce!). Todos los museos nacionales instauraron la entrada gratuita y, por primera vez y de forma mucho más significativa, el gobierno central aportó financiación extra a los grandes museos regionales que hasta entonces

[1] Asociación de Museos del Reino Unido.

estaban financiados por los gobiernos locales o las universidades.

Los museos parecían haber encontrado la fórmula mágica. Una mayor inversión los hacía más atractivos al público. ¡Cuánto más grandes, mejor! Y lo que es mejor todavía, preservando las colecciones a largo plazo y aportando beneficios sociales, parecían estar contribuyendo de forma definitiva a la sostenibilidad. O eso creía la mayoría de la gente. Pero algunas personas dudaban de ello. Una de estas personas era Nick Merriman, que publicó los resultados de su investigación sobre colecciones de museos y sostenibilidad[2] en 2006, llegando a la conclusión de que las crecientes colecciones de los museos poco frecuentados probablemente no eran tan sostenibles (Merriman, 2006: 1; 2008). Al mismo tiempo, Helen Wilkinson, de la Museums Association, comenzó a plantearse si los museos eran sostenibles en realidad. Es cierto que su objetivo a largo plazo es preservar sus colecciones, pero ¿contribuye eso en algo a la sostenibilidad del planeta en conjunto? Se planteó, por ejemplo, si los museos no gastaban demasiada energía en preservar sus colecciones, con lo cual, paradójicamente, a través del acto de conservar estas colecciones para las futuras generaciones estaban contribuyendo a hacer que la vida en nuestro planeta para estas futuras generaciones fuera menos cómoda. En los debates en la Museums Association observó que los museos estaban implicados en la sostenibilidad pero no pensaban en ella de forma explícita.

Como resultado del creciente interés en las ideas de Helen Wilkinson y en las investigaciones de Nick Merriman, la Museums Association decidió, en 2007, tratar de atraer al público a los museos pensando en la sostenibilidad. Nuestro objetivo era sencillo: los museos deberían pensar de forma más explícita en la sostenibilidad. Tras algunos debates e investigaciones con numerosos trabajadores de museos, que Helen Wilkinson había iniciado y yo terminé, publicamos un artículo titulado *Sostenibilidad y museos* en mayo de 2008[3].

Sostenibilidad y museos: nuestras conclusiones

Nos dimos cuenta de que los museos, debido a su labor de preservación de colecciones y transmisión de los conocimientos del pasado al futuro y debido a su función social, están muy involucrados en temas de sostenibilidad pero casi nunca se plantean su contribución general a la sostenibilidad.

Podría ayudarnos una breve introducción a la terminología. En holandés, la palabra "duurzaam" parece tener dos significados distintos. La primera traducción, y más antigua, es "durabilidad", que significa que algo es fuerte y durará mucho tiempo, seguramente sin cambiar demasiado. La segunda traducción, y más moderna, es "sostenibilidad", que también se refiere a la supervivencia pero a su vez sugiere la necesidad de un cambio y la adaptabilidad para hacer frente a las circunstancias cambiantes.

En inglés "sostenibilidad" se utiliza en distintos contextos. El más común es la sostenibilidad medioambiental. Pero no solo se trata de afrontar los desafíos del cambio climático; también implica la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social. La cuestión de la sostenibilidad no solo es importante para el futuro de nuestro planeta, sino que influye en el papel a largo plazo de las organizaciones y en sus relaciones con las comunidades. También existen diferencias entre la sostenibilidad de una organización y su contribución a la sostenibilidad del planeta.

Para nuestra encuesta creímos que centrarnos en la sostenibilidad medioambiental sería simplista y predecible. También supusimos que simplemente no interesaría a muchos de nuestros miembros (la Museums Association es una organización no gubernamental). Por eso adoptamos una visión holística de la sostenibilidad, animando a los museos a tomar un enfoque de "triple línea final" que tenía en cuenta las tres áreas de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Utilizamos la definición clásica de Brundtland según la cual

[2] Véase también *http://www.cloreleadership.org/Nick%20Merriman%20Research.doc*

[3] Museums Association, *Sustainability and Museums: Your chance to make a difference,* 2008. *http://www.museumsassociation.org/sustainability*

sostenibilidad significa "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para hacerlo".

Exploramos los usos prácticos de los aspectos individuales de la sostenibilidad (como el uso energético y las relaciones con las comunidades locales). Preguntamos al personal cómo podrían los museos ser más ecológicos y más responsables a nivel social.

También debatimos las implicaciones más profundas a largo plazo de la sostenibilidad en los museos. Sugerimos que quizás los museos estén consumiendo más recursos de los justificados y que el gran crecimiento de los edificios, del gasto y del número de visitantes de la pasada década quizás no fuera el camino más sostenible a seguir la próxima década, a la vista de la presión por reducir el gasto energético y de la futura reducción de la Lottery Funding[4] (en aquel momento nadie predijo la fuerte recesión económica). Sugerimos que los museos deberían pensar menos en crecer en tamaño y cantidad y más en la calidad y en profundizar relaciones.

El periodo de la encuesta coincidió con un aumento significativo de los costes en combustible y la crisis de los bancos y por ello resultó ser oportuna y relevante para los museos a muchos niveles. También coincidió con otros acontecimientos políticos, como una moderación de las normas con respecto a la cesión de colecciones y un informe del gobierno que sugería que las organizaciones culturales deberían centrarse en la "excelencia". Obtuvimos un gran apoyo de National Trust, Tate y el Department for Culture Media and Sport.

La respuesta de los museos

El comentario más notable que obtuvimos en la encuesta fue: "No tiene sentido exponer la historia del mundo si el precio a pagar por ello es el planeta".

El informe sobre el debate se publicó en línea pero también distribuimos más de 7.000 copias de un extracto[5]. Montamos 20 talleres de debate de media jornada por todo el Reino Unido, con un formato estándar para atraer una amplia participación. En general tuvieron éxito –muchos de ellos tenían listas de espera– y en Londres nos vimos forzados a montar un segundo taller para cubrir la demanda. En total, unas 400 personas asistieron a las jornadas. En los talleres, los participantes completaban varios ejercicios escritos, gracias a los cuales obtuvimos 600 respuestas que mostraban las ideas de la gente sobre los museos y la sostenibilidad. También organizamos algunas sesiones en las conferencias anuales de la Museums Association en 2007 y 2008, y participamos en otras reuniones y conferencias, en las cuales invitamos a los asistentes a enviarnos sus respuestas por escrito. Un total de 1.000 personas escucharon nuestras ideas de primera mano, en talleres y conferencias, y muchas más las leyeron en los folletos, en la página web o en la revista *Museums Journal*.

El objetivo principal de la encuesta y de los talleres era atraer a la gente a los museos para pensar y hablar sobre sostenibilidad. En principio fue un éxito, con una buena media de asistencia en la mayoría de los talleres y una participación entusiasta. Más del 90% de los asistentes a los talleres opinaron que los museos deberían tener más en cuenta la sostenibilidad.

Sin embargo, el número de respuestas oficiales a la encuesta fue decepcionante. Basándonos en otras encuestas anteriores sobre distintos temas, esperábamos un centenar de respuestas escritas por parte de museos, organismos del sector y personas destacadas, pero solo obtuvimos una veintena. Esto podría deberse a que muchas personas asistieron a los talleres en lugar de enviar una respuesta escrita. Sin embargo, también podría indicar que fuera de nuestros talleres sobre sostenibilidad, la gente que trabaja en museos no piensa ni habla sobre sostenibilidad ni la considera una parte crucial de su trabajo y de su planificación.

Parece que la mayoría de los museos no estaban preparados para replantear-

[4] En Reino Unido, 28 peniques de cada libra que el público gasta en billetes de lotería son destinados a causas benéficas del sector educativo, social, cultural, medioambiental, etc.

[5] Museums Association, *Sustainability and Museums: Report on consultation,* 2009. *http://www.museumsassociation.org/sustainability*

se sus ideas sobre lo que es mejor para ellos. El artículo sobre el debate sacó a la luz algunas cuestiones fundamentales sobre las futuras actividades y objetivos de los museos, con la idea de que la expansión de los edificios y la lucha por atraer a más turistas y a un público más amplio no eran la forma más sostenible de desarrollo para estas instituciones. Sin embargo, solo una minoría de las respuestas escritas recibidas desde los museos compartían este punto de vista, mientras que la mayoría de las respuestas (de una muestra muy pequeña) apoyaban la idea de que los museos necesitan ser más sostenibles pero en combinación con un crecimiento continuado.

En los talleres los participantes pudieron discutir estas ideas de forma más detallada y llegar a la conclusión de que, desde el punto de vista de la sostenibilidad, muchos de los planes de crecimiento de los museos quizás no eran los más adecuados. Como resultado de estos debates muchos de los participantes en los talleres estuvieron de acuerdo con nuestra sugerencia de que los museos deberían dejar de crecer y centrarse en la profundidad y la calidad de su compromiso con la gente, más que en la cantidad de visitantes. Pero los puntos de vista fueron muy variados, como muestran estas dos respuestas contradictorias: "Todos los museos deberían aspirar a atraer más visitantes" y "Sería bueno cambiar la estrategia de incrementar el número de visitantes año tras año".

Algunos de los encuestados oficiales apoyaron la idea de reforzar la calidad más que la cantidad (aunque menos de los esperados tras las opiniones entusiastas sobre la calidad que se escucharon en los talleres), apoyaron la idea de revisar los estándares en el cuidado de las colecciones en vistas a reducir los requisitos energéticos y se interesaron por la posible contribución (o no) de las exposiciones temporales a la sostenibilidad.

Los organismos del sector, como el Museum Libraries and Archives Council, financiado por el gobierno, mostraron un gran interés en que los museos revisaran sus colecciones para hacerlas más sostenibles y en que pusieran énfasis en la sostenibilidad con las exposiciones y programas. Sin embargo, los museos mostraron puntos de vista dispares a la hora de apoyar estas ideas, con comentarios que iban desde "Cada museo con su especialidad puede contar numerosas historias sobre sostenibilidad" a "No creo que la función de los museos sea educar al público en sostenibilidad".

Conclusiones

Hemos publicado un resumen de las conclusiones[6] extraídas de la encuesta de 2009. Nuestra conclusión general fue que muchos museos llevaban muy bien la sostenibilidad social y estaban acostumbrados a tener en cuenta su sostenibilidad económica. Pero, con algunas excepciones honorables, la sostenibilidad medioambiental quedaba muy atrás en la escala de prioridades. La encuesta sacó a relucir la necesidad de mejorar el liderazgo, el asesoramiento y la financiación para que los museos sean más verdes.

También llegamos a la conclusión de que los museos necesitaban un enfoque holístico en lo que se refiere a las implicaciones de la sostenibilidad a largo plazo. Hay pocos museos que piensen más allá de unos pocos años, cosa extraña si pensamos que utilizan la mayor parte de sus recursos en tratar de preservar colecciones durante siglos. Los museos solo suelen pensar con antelación cuando se trata de sus edificios, normalmente cuando toca expandirse o construir uno nuevo. Al preguntarles por su trabajo a largo plazo, los comentarios del personal a menudo se referían a los edificios: ya fuera trasladarse de su ubicación actual a una más adecuada, trabajar más en el exterior o abandonar del todo los edificios.

Si los presionamos, los trabajadores de los museos piensan en sus colecciones. Es divertido preguntarles: "¿Cómo *debería* ser tu colección dentro de 20 años, mayor o menor?". Muchos tratan de pensar de forma sostenible y responden "menor". Pero

Los museos deberían pensar menos en crecer en tamaño y cantidad y más en la calidad y en profundizar relaciones

[6] Véase *http://www.museumsassociation.org/collections*

si les preguntas: "¿Cómo *será* tu colección dentro de 20 años, mayor o menor?", la respuesta suele ser casi siempre "mayor". Hace diez años los museos casi nunca se quitaban de encima ninguna pieza de una colección. Una vez dentro del edificio, era difícil que volviera a salir. Ahora hemos cambiado las normas para que a los museos les resulte más fácil librarse de piezas que no quieren en sus colecciones y hemos ofertado un curso sobre cómo deshacerse de las colecciones. Hace poco hemos ofrecido formación al personal de los museos para que aprendan a revisar sus colecciones e identificar las piezas que son importantes y las que ya no son útiles[7].

Queda claro que para ser más sostenibles los museos deben pensar más en asociarse con otro tipo de organizaciones y establecer conexiones y compromisos locales más fuertes.

Para ser más sostenibles los museos deben pensar más en asociarse con otro tipo de organizaciones y establecer conexiones y compromisos locales más fuertes

¿Y ahora qué?

Primero, la sostenibilidad medioambiental. Es decepcionante ver que desde que terminó la encuesta sobre sostenibilidad hace más de dos años, los organismos que financian a los museos no hayan hecho prácticamente nada para que estos sean más verdes. En la encuesta mucha gente sugirió numerosas iniciativas que podrían mejorar la sostenibilidad medioambiental de los museos: mejorar la iluminación, cambiar el comportamiento del personal, apoyar el uso del transporte público, flexibilizar los requisitos para el cuidado de las colecciones y reducir el consumo de aire acondicionado, mejorar el aislamiento de los edificios, reutilizar y reciclar, incluyendo los materiales y paneles utilizados en las exposiciones, recurrir a los proveedores locales y reducir el consumo de calefacción.

Para conseguirlo, los museos creen que los organismos del sector como la Museums Association y el Museum Libraries and Archives Council deberían proporcionar más casos prácticos y más información (50%)[8], liderar un cambio de organización (35%), proporcionar formación, talleres y redes (20%), presionar más a los museos para que apliquen criterios de sostenibilidad a la hora de planificar, por ejemplo, en el plan de acreditación de museos nacionales (14%), y proporcionar guías y herramientas para la toma de decisiones (12%).

Entre el 5% y el 10% de los participantes en los talleres o los encuestados oficiales pensaban que los organismos del sector y los patrocinadores podrían mejorar la sostenibilidad aplicando los siguientes puntos:

- Reforzar la calidad en lugar de la cantidad.
- Pedir de forma explícita a los aspirantes a subvenciones que hablen de la sostenibilidad en su solicitud.
- Revisar los estándares para el cuidado de las colecciones.
- Animar a los museos a trabajar en equipo.
- Reforzar la dimensión ética de la sostenibilidad.
- Proporcionar una guía para la evaluación de los criterios de sostenibilidad.
- Proporcionar acceso a experiencias/auditorías.
- Proporcionar financiación o apoyarla.
- Apadrinar los éxitos.

Por desgracia, en el Reino Unido falta liderazgo y un apoyo firme. En la Museums Association comenzamos a escribir la columna Greenwatch en *Museums Journal*, publicamos artículos en *Museum Practice*, organizamos conferencias y colgamos casos prácticos y listas de cosas que hacer en nuestra página web. Tratamos de recaudar fondos para coordinar iniciativas dispersas de museos y rellenar los huecos, pero sin éxito. Al Museum Libraries and Archives Council le cuesta decidir qué hacer para apoyar la sostenibilidad y, por lo tanto, no resulta muy útil.

Así que, ahora mismo, los museos del Reino Unido no cuentan con demasiado respaldo para mejorar su sostenibilidad medioambiental. Algunos están haciendo un buen trabajo pero la mayoría no pueden, o no quieren, hacer demasiado.

[7] Todos los porcentajes superiores al 20% se han redondeado hasta el 5% más cercano.

[8] Todos los porcentajes superiores al 20% se han redondeado hasta el 5% más cercano.

En cuanto a la visión más holística de la sostenibilidad, parece que muy pocos museos están pensando seriamente lo mucho que tienen que cambiar para ser del todo sostenibles. Desde la Museums Association esperamos animarles a pensar más en el futuro. Ciertamente los museos deben reducir sus emisiones de carbono. Es también muy probable que la mayoría de ellos vean reducido su presupuesto. El gobierno va a recortar los gastos en cultura entre un 10% y un 20%, y la financiación privada ha disminuido.

No parece probable que estos cambios vayan a ser temporales y los museos tienen dos opciones. Por un lado, pueden recortar sus actividades para reducir sus emisiones de carbono y sus gastos. Con esto se arriesgan a sentirse debilitados y estresados. Por el otro, el uso de menos recursos financieros y naturales podría ser algo positivo que ayudara a los museos a ser más verdes y contribuyera a hacer un mundo más sostenible. En este sentido, la amenaza de recortes se puede ver como una oportunidad para redefinir las actividades del museo y el modo de llevarlas a cabo.

Bibliografía

MERRIMAN, N. (2008): "Museum Collections and Sustainability", *Cultural Trends*, 17, 1, pp. 3-24.

— (2006): *A Sustainable Future for Collections*, Museums Association Conference (documento interno).

La Fundación Lázaro Galdiano. Un camino hacia la sostenibilidad

Elena Hernando Gonzalo
Fundación Lázaro Galdiano
Madrid
Marina Chinchilla Gómez
Museo Nacional del Prado
Madrid

Elena Hernando es directora-gerente de la Fundación Lázaro Galdiano desde mayo de 2010. Funcionaria del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, ocupó el puesto de Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes del Ministerio de Cultura entre 2001 y 2010. Anteriormente desempeñó diversos puestos en el citado Ministerio y en la Dirección General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas.

elena.hernando@flg.es

Marina Chinchilla, funcionaria del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado, es en la actualidad Coordinadora General de Administración del Museo Nacional del Prado. Con anterioridad ha sido Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes, Directora del Museo Arqueológico Nacional y Subdirectora General de Museos Estatales, responsabilidades en el ámbito del Ministerio de Cultura. Además colabora en diferentes cursos de museología y máster de gestión cultural.

marina.chinchilla@museodelprado.es

Figura 1. *Meditaciones de San Juan Bautista* (*h.* 1490-1500), de Hieronymus Bosch, "El Bosco". Foto: Archivo FLG.

Resumen: Los conceptos de desarrollo sostenible: equilibrio económico, social y ambiental, se incorporan a la gestión de la Fundación Lázaro Galdiano para ofrecer a la sociedad rentabilidad social no solo económica, inversión en los valores intangibles, distribución de la información y del acceso a la misma. Ello se ha de conseguir mediante la aplicación de una serie de principios como los de planificación, eficiencia y eficacia, participación tanto del trabajador como del visitante y de la sociedad civil, corresponsabilidad, rentabilidad, o el principio de cooperación entre instituciones públicas y privadas coproduciendo proyectos o intercambiando recursos, entre otros. Para medir la consecución de sus fines, incorpora diferentes tipos de indicadores: Indicadores de actividad, indicadores económicos e indicadores de satisfacción del servicio, que permiten analizar la información en busca de ese equilibrio exigido entre la actividad generada, los recursos utilizados y los beneficios alcanzados, como principal principio para un correcto desarrollo sostenible.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, Planificación, Indicadores, Corresponsabilidad, Rentabilidad económica y social.

Abstract: The basic ideas of sustainable development: economic, social and environmental balance are incorporated into Lázaro Galdiano Foundation´s management in order to provide not only economic, but also social benefit, to invest in intangible assets, and to share information and the access to it. This must be achieved by applying a set of principles such as planning, efficiency and effectiveness, involvement of both worker and visitor and of civil society, co-responsibility, profitability, or the principle of cooperation between public and private institutions co-producing projects or sharing resources, among others. Different types of indicators are used to measure the achievement of objectives: activity indicators, efficiency indicators and indicators of service satisfaction, all of these can analyze data in search of the required balance between generated activity, resources used and benefits achieved, as the main principle for proper sustainable development.

Keywords: Sustainable development, Planning, Indicators, co-responsibility, Economic and social profitability.

Introducción

La transición entre milenios en la que vivimos se caracteriza por ser una época de crisis que se ha correspondido con un conjunto de cambios de paradigma en la práctica totalidad de los sectores de la realidad social.



El primero de estos cambios de paradigma y el que además incorporó una nueva dialéctica y nuevas definiciones de entendimiento ("sostenibilidad") de los cambios que se producían, ocurrió en el ámbito del crecimiento y el desarrollo desde la economía en función del espacio en el que la actividad económica humana se realizaba, el planeta Tierra, y, por tanto, relacionado con la ecología.

Este primer cambio de paradigma fue el que se denominó "desarrollo sostenible". Tras el periodo de crecimiento ilimitado surgido tras la Segunda Guerra Mundial, movilizado por muy diversos factores: sociológicos –la esperanza de un nuevo hombre y un nuevo mundo contrapuesto a la destrucción de los totalitarismos–, tecnológicos –las invenciones y desarrollos habidos como consecuencia de la guerra: investigación operativa, radar, informática, etc.–, e ideológicos –el impulso de la Guerra Fría como acicate en la carrera por el liderazgo mundial: carrera armamentística, espacial, científica, etc.–, la primera crisis del petróleo de 1973 hizo que tal crecimiento ilimitado llegara a su fin. Tras vivir un modelo de desarrollo convencido de la infinitud, en el llamado por algunos, como Keneth Boulding, la "Economía del Cowboy", es decir, la de los espacios abiertos, sin límite, la del crecimiento infinito y sostenido, el Club de Roma anunció la quiebra del modelo, que debía adaptarse a los momentos actuales a la llamada "Economía del Astronauta" en la que la Tierra es precisamente un astro errante (etimología de planeta), una nave espacial en la que vamos los miles de millones de hombres y mujeres que la habitamos y donde los recursos son limitados por su propia naturaleza y muchos de ellos no son renovables, por lo que había que avanzar hacia modelos racionales que evitaran el despilfarro y la contaminación ante el evidente estrés ambiental del planeta.

El cambio de paradigma, por tanto, alumbró un nuevo modelo de desarrollo y, en el fondo, de sociedad, de relación del hombre con el entorno, el llamado desarrollo sostenible, concepto que podemos dar por acuñado en el ámbito político por el *Informe Brundtland* en 1987 que lo definió como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades", esto es, el desa-



Figura 2. Jardín de "Parque Florido".
Foto: Archivo FLG.

rrollo que se basa en un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y la equidad social.

A este cambio de paradigma, el del desarrollo sostenible, podemos incorporar resumidamente otros que en gran medida están relacionados con aquel. Por ejemplo, en el ámbito tecnológico estamos pasando del paradigma de lo físico al de lo intangible y de lo centralizado a lo distribuido y que, en el caso de lo centralizado frente a lo distribuido, no es sino una consecuencia última de la democratización mundial (Alejandre, 2006).

Estos conceptos de desarrollo sostenible (equilibrio económico, social, ambiental) y democratización mediante la distribución de la acción de los ciudadanos, se incorporan al ámbito de la cultura y su "rentabilidad", tomando en consideración el cambio que se debe operar a la hora de entender el servicio que una institución como la Fundación Lázaro Galdiano[1] ofrece a la sociedad: rentabilidad social no solo económica, inversión en lo intangible, distribución de la información y del acceso, etc.

Y todo ello porque no hay contradicción posible entre sostenibilidad y crecimiento, sino todo lo contrario. Como hemos visto, en el actual escenario global el único crecimiento posible es el sostenible. Y una de las palabras clave es la eficiencia (tecnológica, normativa, gerencial) contrapuesta a la cultura del derroche. Y, acompasándose a los modelos de éxito actuales, haciéndolo mediante partenariados público-privados que han demostrado precisamente ser los más aptos para las necesidades de economía, eficacia y eficiencia que demandan la sociedad y el entorno.

El museo como institución sostenible: un objetivo a alcanzar

Los museos son objeto de reflexión en los más diferentes foros como consecuencia del relevante papel que han adquirido en el ámbito social, cultural, urbano, económico y político.

El museo ha adquirido un particular protagonismo como agente de transformación de su entorno, capaz de generar un fuerte impacto en las economías que lo circundan, modificar hábitos sociales y convertirse en foco de experimentación para nuevas fórmulas de gestión, en las que recientemente se ha incorporado el concepto de desarrollo sostenible

El museo ha adquirido un particular protagonismo como agente de transformación de su entorno, capaz de generar un fuerte impacto en las economías que lo circundan, modificar hábitos sociales y convertirse en foco de experimentación para nuevas fórmulas de gestión, en las que recientemente se ha incorporado el concepto de desarrollo sostenible



[1] En el artículo, la Fundación Lázaro Galdiano será citada por su acrónimo FLG.

Los museos están obligados a desarrollar nuevos documentos de trabajo que permitan una valoración más completa de su labor y, por qué no, de su grado de sostenibilidad



Figura 3. Palacio de “Parque Florido”, sede del Museo Lázaro Galdiano. Foto: Archivo FLG.

concepto de desarrollo sostenible, convirtiéndose los museos en instituciones comprometidas en alcanzar este objetivo.

El concepto de desarrollo sostenible, como acabamos de exponer, ha de ser entendido también como una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre desarrollo, entendido como crecimiento económico y mejora del nivel material de vida, y las condiciones ecológicas y sociales, de forma que esa calidad de vida pueda perdurar en el tiempo y ser disfrutada por generaciones futuras. En este sentido, el museo, como Institución, parte de una situación muy favorable: las razones que justificaron su origen dotan a este de una vocación y clara conciencia de permanencia en el tiempo. El museo es el almacén de la memoria, centro científico y universal del saber, y responsable de la custodia de los mejores testimonios de la humanidad para generaciones futuras.

Este compromiso se ha mantenido a lo largo de la historia del museo. Una institución en constante proceso de evolución, como consecuencia de las nuevas demandas de la sociedad y ante la necesidad de su supervivencia frente al nacimiento de renovadas instituciones culturales.

Esta conciencia ha venido a modificar en los últimos años la actividad de los museos, convirtiéndolos en instituciones preocupadas por ese equilibrio entre el crecimiento económico, social y medioambiental. Los museos han de



Figura 4. Edificio de “La España Moderna”. Foto: Archivo FLG.

contribuir a esta dinámica responsable, y por tanto deben realizar una gestión racional de sus recursos, con el fin de garantizar la optimización y rentabilidad de los mismos y generar una actividad de consecuencias favorables en el ámbito económico, social y medioambiental. Crear un “Estado de bienestar” para la Institución en el momento actual será la mejor garantía para no romper el equilibrio exigido para su permanencia.

Por tanto, el museo ya ha dejado de ser una simple institución cultural, nacida de un pensamiento ilustrado, para convertirse en una institución comprometida con las nuevas corrientes sociales, económicas y culturales, y con una clara vocación empresarial en la que se han incorporado nuevos lenguajes y nuevos conceptos como la rentabilidad, la eficiencia, la eficacia y la excelencia en el servicio público.

Hoy los órganos gestores de los museos, así como la misma sociedad, les exigen a los responsables de los mismos una gestión ágil, eficaz y eficiente, con buenos resultados económicos, sociales y con un mínimo impacto ambiental, razón por la que la gestión es evaluada desde ópticas más amplias y variadas que la meramente descriptiva de su actividad, recogida de forma tradicional en sus memorias de actividades. Los museos están obligados a desarrollar nuevos documentos de trabajo que permitan una valoración más completa de su labor y, por qué no, de su grado de sostenibilidad.

Por esta razón, vamos a desarrollar bajo dos enunciados los pilares que fundamentan el camino que la FLG ha trazado hacia el desarrollo sostenible: los principios que deben regir el funcionamiento, y los indicadores como principales herramientas para la gestión, y la adopción de decisiones.

Pero antes, describamos brevemente el origen de la FLG y sus características jurídicas esenciales.

Historia de la fundación y situación actual

La Fundación Lázaro Galdiano surge de la donación de todos los bienes de José Lázaro Galdiano al Estado español, siendo aceptada el 22 de diciembre de 1947, y creándose por Ley de 17 de julio de 1948 como "Fundación benéfico docente de carácter público, con plena autonomía y personalidad jurídica propia e independiente para atender la perfecta conservación y máximo rendimiento cultural de las colecciones reunidas por don José Lázaro, perpetuar su nombre y continuar, sin limitación de tiempo, la meritoria tarea a la cual consagró su constante y provechosa actividad".

El legado de José Lázaro Galdiano incluía cerca de 13.000 obras entre las que se encuentran colecciones de pintura, escultura, cerámica, plata, armas, esmaltes, cristal, marfil, madera, arqueología, medallas y monedas. A ellas se sumaba el edificio que hizo construir como su residencia, un palacete de estilo neoplateresco y que fue inaugurado en el año 1909, así como su archivo y cerca de 20.000 fondos bibliográficos pertenecientes a su biblioteca.

El Museo Lázaro Galdiano abrió por primera vez sus puertas el 27 de enero de 1951 tras la adecuación del edificio por Fernando Chueca Goitia según el proyecto museológico de José Camón Aznar. Entre el año 2001 y el año 2004 el Ministerio de Cultura acometió unas importantes obras de rehabilitación arquitectónica y mejora de las instalaciones, junto a un nuevo planteamiento museográfico del discurso expositivo.

La Fundación tiene personalidad jurídica privada, aunque es una fundación del sector público. El Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación, correspondiéndole a la directora-gerente la administración ordinaria de la Fundación, con sujeción estricta a las funciones del Patronato y del Comité Ejecutivo, y la ejecución de los acuerdos del Patronato cuando este así lo decida.

Los recursos económicos para mantener la actividad de la FLG provienen de cuatro fuentes de ingresos:

- Los intereses financieros de los activos (rendimientos de capital propio), que formaron parte de la donación de José Lázaro al Estado.
- Los ingresos generados por el pago de precios y tasas derivados de la propia actividad (entradas, alquiler de espacios, derechos de reproducción de imágenes, venta de productos de la tienda, etc.).
- Patrocinios.
- Subvención nominativa para gastos de funcionamiento que le concede el Ministerio de Cultura.

La Fundación se organiza en diversos departamentos: Museo, Biblioteca y Archivo, Administración de recursos humanos y económicos, y *Revista Goya*. Así, la Fundación debe concebirse como un eje que vertebra los recursos horizontales, es decir, los humanos y los materiales, y, por otra, las distintas áreas o departamentos anteriormente citados.

Como complemento a esta descripción consideramos conveniente destacar algunos indicadores que permiten presentar de forma clara a la FLG en la actualidad:

- Visitantes: 42.000 (año 2010).
- Horas de apertura al público: de 10:00 a 16:30 h (martes cerrado).
- Superficie útil: 2.208,80 m^2.
- Superficie construida: 2.899,18 m^2.
- N.º de personal: 34 trabajadores con contrato laboral.
- N.º de obras: 12.656.

La Fundación Lázaro Galdiano surge de la donación de todos los bienes de José Lázaro Galdiano al Estado español, siendo aceptada el 22 de diciembre de 1947, y creándose por Ley de 17 de julio de 1948



Figura 5. Salón de baile. Museo Lázaro Galdiano. © Pablo Linés.

Principios que inspiran la gestión de la FLG como institución sostenible

El equilibrio necesario entre los aspectos económicos, sociales y medioambientales o de entorno, solo puede ser conseguido mediante un trabajo de equipo sobre unos principios esenciales que permitan elaborar la hoja de ruta de la FLG, y a su vez la actividad cotidiana de la Fundación, y que a continuación se detallan.

Planificación

La planificación y programación como herramienta de gestión y dirección en un museo es ya una práctica en todos los museos, con independencia de la vocación o denominación que aquella reciba por parte de cada institución.

El objetivo del desarrollo sostenible es definir y desarrollar proyectos viables que concilien los aspectos económico, social y ambiental, con el fin de alcanzar ese equilibrio que garantice la permanencia para generaciones futuras. El museo a la hora de planificar no ha de perder esta triple perspectiva, y así debe incorporar una nueva orientación a los proyectos, los cuales no solo deben ser ejecutables en el tiempo marcado y permitir alcanzar los objetivos trazados en los diferentes ámbitos de actuación del museo, sino que deben velar por la rentabilidad económica, la cohesión social y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas.

La convivencia y armonía entre estos tres factores obliga a plantear la plani-

ficación en un museo desde un nuevo punto de vista, y a dotar de un particular protagonismo la fase de concepción de los proyectos, momento en el que han de ser planteadas y valoradas las consecuencias que los proyectos pueden generar en cada ámbito, y no solo en uno de ellos.

Se ha de trabajar con mucha previsión, elaborar escenarios de resultados que dibujen indicadores que midan el futuro del proyecto y sus consecuencias, y que permitan enmarcarlos en los patrones del desarrollo sostenible aceptados y propuestos.

Pero el primer paso para poder planificar la gestión de una institución es el conocimiento de la situación actual y el objetivo que se quiere alcanzar. Para ello, se considera preciso abordar el diagnóstico desde dos líneas de trabajo.

La primera, mediante la utilización de alguna de las técnicas clásicas de diagnóstico y priorización de necesidades y objetivos. Así, en la FLG se ha procedido a elaborar, con participación de los trabajadores, un DAFO para conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra organización que permitan vislumbrar un punto de partida a partir del cual comenzar a trabajar con unos nuevos principios.

Asimismo, se ha realizado una Técnica de Grupo Nominal (TGN) como técnica creativa que facilita la generación de ideas y el análisis de problemas, a fin de no incurrir en una concepción prejuzgada y equivocada de la realidad y de los objetivos que quiere asumir la institución integrando la participación como elemento esencial de su funcionamiento. En la TGN se ha contado con una representación de todos los empleados de la Fundación, con independencia de su categoría y de su nivel de responsabilidad en la organización.

La segunda línea de trabajo es la elaboración y estudio de indicadores, de acuerdo con los criterios establecidos en este artículo (*v. infra*). Indicadores que también facilitarán la labor de evaluación de los objetivos alcanzados como consecuencia de la planificación trazada y que nos aportarán información a medio y largo plazo, proporcionando series estadísticas que confirmen o hagan modificar nuestra actuación.

Una vez conocido el diagnóstico se ha procedido a la generación de herramientas de planificación y al establecimiento de las bases del Plan Estratégico con un horizonte de cuatro o cinco años, mientras que de forma inmediata se han trazado objetivos a alcanzar a corto y medio plazo, lo que genera Planes de Acción de carácter anual.

En el Plan de Acción para el año 2011 se han establecido los objetivos que nos limitamos a enumerar en el siguiente gráfico.

Objetivos del Plan de Acción de 2011



Eficiencia y eficacia

Ambos conceptos básicos en la gestión de una institución museística son pilares esenciales para la consecución de los objetivos que la FLG ha trazado en su Plan de Acción. Estos conceptos van íntimamente asociados a la rentabilidad económica, cultural y social que conforman lo que pudiéramos denominar una "rentabilidad sostenible".

Entendemos por eficiencia la optimización de los recursos disponibles (económicos, humanos, técnicos, materiales) para la obtención de los fines consensuados con la participación de todo el personal que integra la plantilla de la FLG.

Entendemos por eficacia la capacidad de respuesta a las necesidades, tanto planteadas por el visitante (como cliente habitual de la organización), como por la institución gestora y sus órganos colegiados de control, el Patronato de la FLG.

Consideramos que para ser eficientes es necesario reinvertir una parte de los ingresos de la organización a fin de mejorar las condiciones de la misma. Así, desde el primer Plan de Acción de la FLG, correspondiente al año 2010, se ha contemplado un "Plan de mejora de las instalaciones", que se revisa en el Plan de Acción 2011, y que recoge las actuaciones necesarias en las instalaciones físicas de la FLG, indicando para cada actuación: lugar, objetivo, prioridad, observaciones y presupuesto. El tipo de actuaciones incluidas pueden ser clasificadas como aquellas que permiten rentabilizar mejor los espacios, acometen las mejoras de seguridad requeridas y se adaptan a las normativas vigentes, generan un ahorro energético y se adaptan a las normas de carácter medioambiental, dotan de las herramientas informáticas imprescindibles para una gestión eficaz, y mejoran los elementos de comunicación de la FLG, a fin de transmitir a los ciudadanos mensajes que informen sobre la actividad realizada en los distintos departamentos antes citados. Porque, en definitiva, el gasto realizado en una actividad necesita ser comunicado para ser eficiente.

Por otra parte, para que los trabajadores sean más eficaces y eficientes hay que invertir en formación, partiendo de las carencias detectadas en la fase de diagnóstico tanto por la Dirección como por ellos mismos. A este fin se ha procedido a elaborar un plan de necesidades formativas en el que se priorizan aquellos cursos relacionados con la prevención de riesgos y primeros auxilios, pero también se contemplan cursos de atención al visitante, de idiomas, informática, documentación, técnicas modernas de gestión de organizaciones, posicionamiento en Internet, gestión ambiental, etc.

Recientemente se ha iniciado un proceso de *coaching* de todos los trabajadores de la FLG que voluntariamente han aceptado participar en él y que, con duración aproximada de un año, pretende trabajar en las cualidades que debería tener el equipo para alcanzar los objetivos que este se marque, partiendo del hecho de que un equipo eficaz es aquel en el que todos sus miembros persiguen los mismos objetivos.

Otro elemento esencial para que la organización sea eficaz es el conocimiento de las demandas que se plantean por el público, que son medibles con estudios de público rigurosos y que la FLG ya ha iniciado.

La participación

Este principio ha de ser entendido en un triple sentido, y por ello corresponde a:

– El trabajador de la institución como parte implicada en la vida ordinaria y en el cumplimiento de los fines definidos en los Planes de Acción del museo, teniendo especial protagonismo las reuniones periódicas de equipo constituidos con una geometría variable en función de los temas a tratar.
– El visitante, nuestro usuario, en tanto se convierte en el destinatario de nuestro servicio. Su nivel de exigencia ha de marcar el nivel de calidad en el servicio; además del libro de reclamaciones y sugerencias como canal de comunicación habitual, se han de alcanzar otras formas de participación como las que se le pueden ofertar a través de la Web o de las redes sociales.
– La sociedad civil, tanto como fuente de aportación de recursos ante las necesidades planteadas por el museo, como receptora de la respuesta que el museo da a sus necesidades (fiscales, sociales y culturales), surgiendo así una relación bidireccional que satisface los intereses de ambas partes. Los programas de patrocinio han de permitir canalizar este apoyo.

La corresponsabilidad

Como señalábamos al principio, el cambio de paradigma ha venido a promover la implantación de un cambio de actitudes y de valores derivados de la asunción por todos los ciudadanos de una premisa conocida por todos, pero hasta hace pocos años olvidada por casi todos: la constatación de que los recursos son limitados. Puede decirse que hasta que esta crisis de los países occidentales no ha alcanzado a los presupuestos de las grandes y pequeñas empresas, el político, el gestor, el ciudadano, no ha estado dispuesto a asumir esta realidad. Hoy en día la evidencia nos lleva a que las políticas a pequeña y a gran escala tengan, como un elemento prioritario, la optimización del uso de sus recursos, y que esta optimización sea compartida por los ciudadanos en un ejercicio de corresponsabilidad sin el cual es imposible el éxito.

Pero ¿en qué grado puede implantarse la corresponsabilidad en el ámbito de una Fundación? ¿Qué comportamientos pueden ser modificados y dar lugar a un modelo sostenible? A esta pregunta se le pueden dar multitud de respuestas; es más, cada uno de los modos de funcionamiento de una fundación y de un museo pueden ser respondidos desde esta óptica. Solo con el mero hecho del planteamiento de esta cuestión y la elaboración seria y participativa de posibles respuestas, hallaremos maneras de cambiar actitudes y conductas que hagan del resultado final, uno sostenible, y de la percepción individual del ciudadano, una satisfecha y responsable. Veamos algunos de los muchos aspectos de un museo

La FLG está trabajando y realizando nuevos escenarios presupuestarios de acuerdo a un ligero incremento de las tarifas y a un replanteamiento del régimen de gratuidad y reducción de precios de algunos colectivos, siempre desde la óptica de garantizar el derecho de acceso a la cultura

Figura 6 (página siguiente). Museo Lázaro Galdiano. Salas 7 y 8, dedicadas al arte español de los siglos XV y XVI. Foto: Archivo FLG.

susceptibles de ser replanteados desde esta perspectiva de corresponsabilidad.

Un buen ejemplo es el replanteamiento del horario de apertura al público del museo. La bonanza económica de la primera década del siglo XXI ha traído consigo la creación de numerosos museos que han atraído hacia sí gran parte de los recursos económicos destinados a cultura. Ello ha provocado un incremento exponencial en los recursos que hay que dedicar al mantenimiento de las instituciones culturales, tanto de funcionamiento (energía, agua…), como de personal. En la situación actual nos preguntamos cómo puede el ciudadano participar responsablemente en los horarios de los museos. ¿Podemos permitirnos tener abierto un museo al público durante 7, 8, 10 horas al día con independencia del número de visitas que vaya a recibir y con el gasto energético que ello conlleva? ¿Esperamos de otra institución cultural un servicio semejante? ¿Pretende alguien ir a un teatro, a un cine, a un concierto y encontrar la sala abierta sea la hora que sea, o por el contrario asumimos la disciplina de organizar nuestra visita y reservar previamente? ¿No podríamos introducir esta práctica en nuestros museos y así evitar el derroche de los recursos? En la Fundación Lázaro Galdiano estamos trabajando para cambiar el horario del museo tratando de combinar varios elementos: la mejora del servicio al público, la contención de los gastos de personal, el ahorro de gasto energético y gastos estructurales, y el incremento de los ingresos; la respuesta a esta ecuación es la aplicación del principio de corresponsabilidad en la línea mencionada, que implicará una modificación en los hábitos del visitante, quien deberá aceptar y hacerse responsable de una nueva práctica de efectos positivos para la Institución y para su grado de desarrollo sostenible y que permitirá una visita de calidad, especializada y sin esperas.

Otro buen ejemplo es la adecuación de los precios de entrada. Es incuestionable el derecho de acceso a la cultura que establece nuestra Constitución, y es precisamente para hacerlo posible que las tarifas de entrada al museo deben permitir que se preste un servicio de calidad, por tratarse de una importante fuente de ingresos de la FLG que revierte en el presupuesto del museo y que condiciona directamente las actividades que se pueden realizar en él. ¿Puede la institución y puede la sociedad permitirse cobrar y pagar una tarifa mínima para entrar en un museo en el que se conservan obras de arte únicas y cuyo coste excede con mucho lo recaudado, de forma que se pone en peligro la misma existencia de la institución? Bien sabemos que cualquier actividad de ocio comporta un precio muy superior al de entrar en un museo, y nadie cuestiona la oportunidad de sus tarifas. ¿No deberían los museos, si no repercutir todos sus costes (lo cual excedería en mucho lo que habrían de pagar los visitantes), sí al menos un suficiente porcentaje de sus gastos, de forma que le permitiera elevar su niveles de autofinanciación, y así devolver a la sociedad esa aportación con un mejor servicio?

En esta línea la FLG está trabajando y realizando nuevos escenarios presupuestarios de acuerdo a un ligero incremento de las tarifas y a un replanteamiento del régimen de gratuidad y reducción de precios de algunos colectivos, siempre desde la óptica de garantizar el derecho de acceso a la cultura.

Y otro ejemplo más sería la limitación de uso de papel: el avance de las nuevas tecnologías nos permite encontrar soluciones sostenibles en múltiples aspectos. Así, la información que facilita la visita debería poder ser descargada por el visitante en su teléfono móvil y/o dar opciones para reutilizar el material gráfico ofrecido (trípticos informativos, itinerarios temáticos o didácticos, etc.). Esto se refuerza con la puesta en marcha de publicaciones en formato digital, con lo que esto supone de ahorro y de respeto por el medio ambiente.

Pero para poder aplicar el principio de corresponsabilidad en la gestión de una forma correcta hay que trabajar con dos premisas que en la FLG están presentes, como son:





– El ciudadano debe estar informado. Sin información no hay asunción posible de responsabilidad, no hay cambio de actitud.
– Debemos conocer al ciudadano que nos visita. Si no sabemos quién es, no podemos informarle.

En 2008 el por entonces Ministerio de Cultura puso en marcha el Laboratorio Permanente de Público para analizar el perfil de los visitantes de los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y en el que va a incluir además a otros museos como el Lázaro Galdiano. De sus conclusiones se podrán extraer conclusiones sobre el perfil del visitante y del no-visitante, datos de gran utilidad para trazar todas las políticas activas del museo. Una vez conocido el visitante, como decíamos, hay que informar al ciudadano. ¿Qué información quiere recibir que le permita tomar decisiones para realizar una visita "sostenible"? ¿Por qué vías debemos transmitirle esta información? En este punto nos encontramos con herramientas nuevas: las redes sociales. Gracias a ellas, con poco coste es fácil informar y escuchar al ciudadano, generando un nuevo concepto de participación, corresponsabilidad, eficacia y, en definitiva, equilibrio entre los aspectos económicos y sociales.

De este modo, el cambio de actitud y como consecuencia de este la modificación de hábitos en la vida ordinaria de la FLG debe calar en todos los sectores implicados: los trabajadores de la FLG, los visitantes, la sociedad civil y la administración pública.

Rentabilidad económica y social

Una institución sostenible es también una institución rentable, es decir, que le permita hacer frente a sus necesidades con los recursos que sea capaz de generar. Rentabilidad entendida en una doble vertiente: la económica y la social. Así, en la FLG estamos trabajando en una serie de aspectos que nos faculten para por una parte, aumentar su presupuesto de ingresos y, por otra, alcanzar un mayor nivel de gasto con consecuencias positivas en la oferta cultural de la FLG invirtiendo así en valores intangibles de formación, sensibilidad, educación y solidaridad con las generaciones futuras. Además, hemos de afrontar una gestión energética que mediante una modificación de las instalaciones y un régimen de funcionamiento acorde a las nuevas directrices reduzca las emisiones de contaminantes a la atmósfera y el ahorro de recursos naturales.

En aplicación del principio de rentabilidad económica y social, creemos que debemos incidir en los siguientes aspectos:

– Captar y fidelizar a un mayor número de visitantes.
– Ofrecer un horario más flexible para la visita y buscar nuevas alternativas en el planteamiento de la visita con el objetivo de dotarla de una mayor calidad.
– Reorganizar los precios y elevarlos para adaptarlos a las necesidades de calidad demandadas.
– Optimizar el uso de los espacios del museo, adecuándolos para su mejor alquiler y correcta cesión a terceros para la realización de actos ajenos a la Institución.
– Explotar las posibilidades que aporta la tienda del museo, buscando nuevos productos y nuevos canales de venta, como por ejemplo la página web.
– Poner en marcha la cafetería y la terraza.
– Elaborar programas de fidelización de nuestros visitantes, para lo cual estamos iniciando los pasos para crear programas de colaboración para voluntarios, amigos, benefactores, socios, etc.
– Conseguir la accesibilidad universal (física, sensorial e intelectual), para que el museo haga accesibles sus contenidos a todo el público (personas discapacitadas, personas mayores, etc.).
– Aprovechar las nuevas formas de marketing que nos ofrece la sociedad. La utilización de las nuevas redes sociales es uno de los elementos más eficaces dado que combina la rentabilidad económica con la social.

Una institución sostenible es también una institución rentable, es decir, que le permita hacer frente a sus necesidades con los recursos que sea capaz de generar. Rentabilidad entendida en una doble vertiente: la económica y la social

Figura 7 (página anterior). *El aquelarre* (1797-1798), de Francisco de Goya. Foto: Archivo FLG.

– Actualizar la página web, en dos sentidos: ofreciendo cauces de comunicación para que el usuario pueda plantear sus reclamaciones, sugerencias y opiniones, y así generar una vía de retroalimentación que tenga como consecuencia una mejor adaptación al medio y, por tanto, un mejor servicio; y ampliando la información que contiene, siendo conscientes de que es la mejor manera de favorecer el acceso a la información que la sociedad demanda. Los ciudadanos informados son ciudadanos responsables y ciudadanos que pueden decidir y aportar soluciones. Los ciudadanos formados son un garante del futuro de los museos. No hay acción más sostenible que la que se multiplica gracias a la distribución de la acción de los ciudadanos.

La FLG busca la asociación de lo público y lo privado con un interés común como uno de los medios para hacer sostenible la organización. Esto se plasma en varias perspectivas distintas pero complementarias

Cooperación

La FLG busca la asociación de lo público y lo privado con un interés común como uno de los medios para hacer sostenible la organización. Esto se plasma en varias perspectivas distintas pero complementarias: la co-producción de proyectos entre instituciones, compartiendo gastos para después rentabilizar ambas partes el resultado; la colaboración de las administraciones públicas, obteniendo recursos a partir de sus convocatorias públicas de ayudas o mediante apoyo directo vía subvenciones nominativas, y la búsqueda del "trueque" de recursos. La flexibilidad y la aplicación de imaginación en la gestión permiten encontrar maneras de cooperar y con ello beneficiarse mutuamente. Encontrar fortalezas complementarias ayuda a las partes a satisfacer sus intereses de una forma sostenible.

La alianza público-privado es la vía más adecuada para satisfacer las necesidades de economía, eficacia y eficiencia que demanda la sociedad y el entorno.

Otros principios

Además de los principios enumerados, considerados de mayor importancia y que han de regir el funcionamiento de una institución sostenible, hay otros que no debemos olvidar:

– Imaginación: lo más fácil no siempre es lo mejor.
– Innovación: aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.
– Solidaridad: cambiar el principio "todo para algunos" por el de "algo para todos".
– Compromiso: la implicación como estrategia para el futuro de la organización.

Indicadores

En la fase de diagnóstico realizada en la FLG, anteriormente descrita, se ha trabajado con los indicadores más relevantes para un museo. Pero somos conscientes de la importancia que tiene para una correcta gestión el buen uso de los indicadores. Por esto la FLG ha abierto una nueva vía de trabajo, incorporando indicadores de diferente perfil que permitan no solo tener una visión más amplia del museo, sino realizar una confrontación de cifras y analizar la información en busca de ese equilibrio exigido entre la actividad generada, los recursos utilizados y los beneficios alcanzados, como principal principio para un correcto desarrollo sostenible.

Los indicadores son herramientas de medición y descripción de una realidad compleja que, gracias a la correcta definición y al acertado uso de los mismos, puede ser reducida de forma sintética y clara, permitiendo evaluar las dimensiones de los problemas, trazar líneas de actuación, establecer objetivos y controlar su cumplimiento, observar comportamientos y crear fuentes de información estables.

Hasta el momento los museos han utilizado de forma casi obligada un indicador básico como era el número de visitantes, cifra que teóricamente refleja el grado de éxito de una gestión. Este indicador es el más buscado y utilizado por sus responsables, y por los medios de comunicación, quienes suelen establecer el *ranking* de museos a partir de

Figura 8 (página siguiente). *El Salvador adolescente* (*h.* 1490-1495), de Giovanni Antonio Boltraffio (atrib.).
Foto: Archivo FLG.



Ahora los museos tienen que recorrer el camino hacia la sostenibilidad y esta ha de convertirse en el gran reto en esta primera mitad del siglo XXI. La clave para alcanzarla radica en un cambio en la mirada de los profesionales y responsables de los museos, quienes han de planificar y gestionar la actividad del museo bajo la premisa del equilibrio económico, social y medioambiental

esta cifra. Pero hoy en día, la correcta interpretación del número de visitantes a un museo debe ir precedida de la evaluación de otros indicadores, que de forma clara pongan en relación a estos con el esfuerzo económico y los recursos materiales, humanos y energéticos utilizados para su captación y acogida, y los beneficios alcanzados. El correcto equilibrio entre estos conceptos será una buena práctica para ese camino del museo hacia el desarrollo sostenible, por citar solo un ejemplo.

Con el fin de profundizar más en la importancia de los indicadores como herramienta de trabajo para la correcta gestión de un museo y aconsejar su utilización en la actividad ordinaria del mismo, se propone su uso bajo una básica clasificación que puede ser modificada y ampliada en virtud de las particularidades y necesidades de cada institución museística. En cuanto a la periodicidad de su actualización, se considera imprescindible al menos una con carácter anual, con el fin de ver la evolución de forma clara y descriptiva, y permitir estudios comparativos.

1. Indicadores de actividad

Tendrán como objetivo cuantificar los efectos que la actividad del museo genera en la sociedad, como resultado del cumplimiento de las funciones del museo y de la utilización de los recursos con los que el museo cuenta para la generación de esa actividad.

1.1. Cifras que indicarán el número de "receptores" de la actividad como visitantes a la colección, visitantes a las exposiciones temporales, asistentes a las actividades ofrecidas por el museo (cursos, talleres, conferencias, etc.), usuarios de la página web, amigos del museo en las redes sociales, usuarios de servicios ofrecidos por el museo (venta anticipada, audioguías, información telefónica, quejas y sugerencias, etc.), investigadores atendidos, lectores que utilizan el servicio de la Biblioteca, etc.

1.2. Cifras que indicarán el número de "productos" generados por la actividad del museo como: exposiciones temporales realizadas, actividades programadas (talleres, cursos, conferencias, etc.), publicaciones de carácter científico y divulgativo, encuentros científicos y profesionales, proyectos desarrollados en colaboración con otras instituciones, obras en préstamo para exposiciones temporales, obras adquiridas, obras depositadas en el museo, fondos bibliográficos adquiridos o fruto del intercambio bibliotecario, obras restauradas, obras catalogadas u otros indicadores de impacto como las noticias generadas en medios de comunicación.

1.3. Cifras que indicarán el número de "recursos" disponibles para la generación de la actividad: horas de apertura al público, obras que integran la colección del museo, obras expuestas en la exposición permanente, metros cuadrados de superficie útil de las áreas públicas con y sin bienes culturales, metros cuadrados de superficie útil de carácter interno con y sin bienes culturales, personal que integra la plantilla (fija y temporal), etc.

2. Indicadores económicos

Los indicadores clasificados bajo este epígrafe tendrán como finalidad dibujar el escenario económico del museo, establecer los parámetros de ingresos y gastos generados por la actividad del museo, y medir el impacto económico que el museo tiene en su entorno socioeconómico, al margen de los indicadores que se deriven de la rendición de la cuenta anual. Para alcanzar estos fines los indicadores pueden ser clasificados en tres categorías:

2.1. Indicadores de resultados presupuestarios. Cifras en euros que describirán el resultado de la ejecución del presupuesto de gastos e ingresos, que no solo detallará, en su caso, el beneficio (superávit), que

generará el remanente de tesorería al sumarse a los beneficios alcanzados en ejercicios anteriores, o la pérdida (déficit), sino que desgranará sus componentes y permitirá conocer si la explotación es la deseada. También definirá el porcentaje de autofinanciación del museo, como consecuencia de la generación de recursos propios frente a otras fuentes de financiación.

2.2. Indicadores por actividad. Cifras en euros por actividad, que tendrán como finalidad analizar costes e ingresos de las actividades objeto de estudio (talleres, conferencias, conciertos, aperturas extraordinarias, etc.), para conocer su grado de rentabilidad económica. Rentabilidad que deberá ser puesta en relación con los indicadores de actividad expuestos anteriormente, para hacer una evaluación completa y buscar ese equilibrio sostenible. La actividad seleccionada ha de ser evaluada con indicadores que reflejen ingresos por día (o por hora, semana, etc.), por visitante, frente a gastos por día, por visitante, etc.

2.3. Indicadores de impacto económico. Los museos deben plantearse la elaboración de informes de impacto económico que permitan cuantificar los efectos directos e indirectos que genera en la economía y en el empleo de la localidad en la que se ubica y en su entorno geográfico.

Los indicadores que permitirán medir este impacto son: la generación de Producto Interior Bruto (PIB), los retornos para la Hacienda Pública (IRPF, Impuesto de Sociedades e IVA) y el mantenimiento de empleo.

3. Indicadores de impacto ambiental

Los museos son instituciones que, como consecuencia de las políticas universales de protección del medio ambiente, se están viendo obligados a participar de nuevos patrones de funcionamiento con vistas a mejorar su grado de impacto ambiental. Los museos han iniciado ese camino y han empezado a realizar estudios y auditorías de gestión ambiental y energética, como herramientas básicas para trazar nuevos programas de actuación en este ámbito.

Dicha conciencia está siendo impulsada desde las distintas administraciones públicas, que ponen en marcha iniciativas tan importantes, en el caso de España, como el Plan de Eficiencia Energética para los edificios de la Administración General del Estado y que tiene como fin básico reducir el consumo de energía en un 20% para el año 2016. Pero no solo serán las administraciones las preocupadas por incorporar a los museos esta importante responsabilidad con vistas al desarrollo sostenible, sino que organismos tan influyentes en el ámbito museístico, como el grupo Bizot[2], que en su reunión celebrada en Praga en mayo de 2010, y como continuación a una línea de trabajo ya establecida con anterioridad, trata en profundidad la responsabilidad de los museos en la sostenibilidad ambiental, trazando líneas de trabajo para reducir la emisión de GEI (Gases de Efectos Invernadero) medidos en emisiones de CO_2, la denominada huella de carbono y definiendo como principal indicador la media anual de emisión de anhídrido de carbono (Kwh/toneladas de CO_2).

4. Indicadores de satisfacción del servicio

La calidad del servicio se ha convertido en el gran objetivo de los museos; medir el grado de satisfacción del visitante obliga a la realización de cuestionarios que obtengan indicadores de los distintos servicios, y conseguir una valoración global permite hablar del grado de satisfacción, como indicador principal. Sin olvidar el número de quejas que, en relación al número de visitantes, nos marcará otro indicador de interés para el museo, además de considerar a estas como una buena herramienta correctiva para identificar y solucionar los fallos del servicio de una forma ágil y eficiente.

Conclusión

Los museos a lo largo de su ya larga historia han sabido adaptarse a los cambios de su entorno social, económico y cultural. Los museos han implantado las nuevas tecnologías, han abierto sus colecciones en horario nocturno, han incorporado nuevas vías de financiación, han puesto en la red el catálogo de sus colecciones...

Ahora los museos tienen que recorrer el camino hacia la sostenibilidad y esta ha de convertirse en el gran reto en esta primera mitad del siglo XXI. La clave para alcanzarla radica en un cambio en la mirada de los profesionales y responsables de los museos, quienes han de planificar y gestionar la actividad del museo bajo la premisa del equilibrio económico, social y medioambiental.

Bibliografía

ALEJANDRE, J. (2006): "La política medioambiental como motor de la innovación y la competitividad', *Ecología, Economía y Sociedad*, Nueva Economía Fórum, Madrid, pp. 97-105.

[2] Foro que reúne a los directores de los más importantes museos del mundo.

El MAC Barcelona: ponerse al día en tiempos de crisis

Xavier Llovera Massana
Museu d'Arqueologia de Catalunya
Barcelona

Xavier Llovera Massana es arqueólogo y museólogo. Es funcionario del Ministerio de Cultura del Gobierno de Andorra y actualmente está en comisión de servicios en la Generalitat de Catalunya, ejerciendo desde octubre de 2008 como director de la Entitat Autònoma Museus d'Arqueologia.

xavierllovera@gencat.cat

Resumen: El Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC), con más de 75 años de antigüedad, ha iniciado un proceso de cambio en plena crisis económica y en pleno cambio de las políticas patrimoniales y de museos en Catalunya. A pesar de que en unos 10 o 12 años la sede de Barcelona del MAC deberá transformarse, juntamente con el museo de Historia de Catalunya, en un gran museo de sociedad, el MAC Barcelona ha iniciado un proceso de modernización. Introducir un discurso más moderno y comprensible, explicar nuevos hallazgos y nuevas teorías, pero también reciclar, "tunear" y "maquillar" son conceptos que se han tenido en cuenta en este proceso de cambio. Un proceso que se inició en 2006, que se empezó a implementar en 2010 y que se acabará en 2013. Con un presupuesto más propio de una exposición temporal que de una permanente, el MAC Barcelona empezó a presentar sus propuestas el pasado noviembre de 2010.

Palabras clave: Museos, Museología, Patrimonio, Arqueología, Políticas de cambio, Cataluña.

Abstract: The Archaeological Museum of Catalonia (MAC), which is more than 75 years old, has initiated a process of change in the middle of an important economic crisis and within the framework of new policy concerning the organization of heritage and museums in Catalonia. Although in 10 or 12 years the central museum of MAC in Barcelona will be transformed, jointly with the Museum of History of Catalonia, into a big Society Museum, the MAC-Barcelona has already begun to get up to date. The introduction of a more modern and comprehensible speech and the presentation of new findings and new theories, as well as the recycling and the making up, are concepts that have been considered in this process of change that was initiated in 2006, began its implementation in 2010 and it is expected to be completed in 2013. With a typical budget of a temporary exhibit rather than that of a permanent one, the MAC-Barcelona publically presented its new proposals in November 2010.

Keywords: Museums, Museology, Archaeology, Heritage, Change Policies, Catalonia.

El mundo en general y en especial el de la cultura se encuentran trastocados por la crisis. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha recortado su presupuesto un 12,3%, la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya lo ha reducido un 20% y el Ajuntament de Barcelona un 5%, y ya hace dos años que se repite el mismo escenario. La afectación real de estos recortes en

Figura 1. Renovación del ámbito dedicado al paleolítico, inicio del discurso expositivo *Prehistòries*. © Museu d'Arqueologia de Catalunya.


EUROPA
TRÀCIA
Cartago
LÍBIA
EL PONT DE LA MAR BLAVA



Figura 2. Sala dedicada al bronce final y la primera edad del hierro. Representación de un hábitat característico de este periodo. © Museu d'Arqueologia de Catalunya.

nuestra organización es enorme: un 44% en las partidas de funcionamiento e inversión. Los museos somos muy vulnerables a estos recortes. Si no hay dinero público lo tendríamos que buscar fuera... pero ¿cómo? No somos los únicos que estamos en crisis y la actual Ley de mecenazgo no soluciona el problema. Quizás haría falta cambiar la ley. Los incentivos actuales al 30% o 35% son poco interesantes y vemos que en otros países, con otros porcentajes, las cosas funcionan algo mejor. Podemos opinar sobre este tema pero este no es nuestro trabajo. Podemos subir las entradas, pero esto no solucionará nuestros problemas y nuestra amable clientela no lo aprobaría. Podemos intentar aumentar los ingresos propios, ser competitivos, podemos ser imaginativos, pero todo tiene un límite. ¿Qué nos queda? ¿Podemos reducir servicios y esperar que los tiempos cambien? Es difícil... ¿verdad? Además... las estructuras de los museos no son demasiado complejas y no tenemos más opciones para recortar.

El mes de octubre de 2008 me trasladé a Barcelona asumiendo la dirección de la EAMA (Entitat Autònoma Museus d'Arqueologia). Se trataba de dirigir esta red de museos –Barcelona, Empúries, Girona, Olèrdola i Ullastret–, el Centre d'Arqueologia Subaquàtica de Catalunya y un conjunto de yacimientos arqueológicos repartidos por toda Catalunya. En total más de 650.000 m² y unas 90 personas dedicadas a su gestión. El reto era interesante: un museo de carácter nacional, de larga tradición, que había envejecido considerablemente tanto en

presentación como en discurso y en organización, en un contexto de crisis económica, y donde una mayoría del equipo tenía ganas y necesidad de iniciar políticas de cambio pero donde también había una parte significativa de trabajadores que se resistía a cualquier iniciativa. En consecuencia, mi misión era la de aplicar políticas de cambio y resolver problemas.

Para el lector que no conozca el funcionamiento del sistema de museos de Catalunya, es preciso decir que el Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) es fruto de la Llei de Museus de Catalunya, aprobada en el año 1990. Es considerado museo nacional y su objetivo es conservar, investigar y difundir los vestigios arqueológicos que ilustran la evolución histórica desde la Prehistoria hasta la época medieval, en un ámbito geográfico inicialmente catalán pero con una clara vocación mediterránea. Hablaré un poco de cómo ha sido mi experiencia, pero me centraré sobre todo en el museo de Barcelona, un museo que hace poco ha cumplido 75 años. Este museo tiene unos antecedentes importantes que se remontan al siglo XIX, pero es con Pere Bosch Gimpera (1891-1974) –una figura clave de la investigación y de la museografía arqueológica catalana– cuando, aprovechando las infraestructuras que la Exposición Universal de Barcelona del 1929 dejó a la ciudad y en un momento de crisis presupuestaria, se crea el que sería el primer Museu d'Arqueologia de Catalunya. Pasada la Guerra Civil, Martin Almagro Basch se hizo cargo de la dirección del museo que pasó a formar parte de la red de museos arqueológicos provinciales, bajo las directrices de la Diputación Provincial de Barcelona.

Pero volviendo a nuestros días, quiero decir que las deficiencias de la actual sede del MAC Barcelona, entre otros factores, han hecho plantearse al Departament de Cultura la posibilidad de que esta sede se transforme junto con el Museu d'Història de Catalunya y, probablemente, el Museu Etnològic de Barcelona, en una gran infraestructura de carácter nacional, donde la Arqueología tenga un papel clave y el MAC sea fundamental en la organización, la política de colecciones, la investigación, la difusión y la conservación. Esta posibilidad tiene un gran interés museal y seduce a cualquier museólogo. La propuesta tiene un calendario incierto, pero en cualquier caso será largo y nunca inferior a diez años. Mientras se espera, la vida continúa y el MAC Barcelona también, y no puede seguir con un discurso y una museografía de la primera mitad del siglo XX. Los tiempos cambian y el MAC debía empezar una profunda reforma que lo rescatara del abandono en el que vivía, le devolviese el papel de centralidad y de liderazgo museológico que había perdido y, a la vez, lo preparase para su transición hacia una identidad distinta, la de museo de sociedad.

Para que esta reforma tuviera lugar, era evidente que hacía falta aplicar unas políticas de cambio que afectaban físicamente a la sede de Barcelona, pero que en realidad afectaban a toda la organización. Ampliar la cultura del trabajo en equipo y delimitar sus competencias fueron claves a la hora de establecer estas políticas. Poco a poco el proyecto fue cogiendo forma. Finalmente, el pasado 3 de noviembre de 2010 se inauguraba la primera fase de la reforma. Habíamos cumplido el primer objetivo. Se cambió el vestíbulo de la entrada y 11 salas, organizadas en bloques.

Debo dejar constancia que el escenario de futuro que teníamos *in mentis* a la hora de planificar los cambios era la exposición de síntesis del futuro museo de sociedad: una especie de *timeline* expositivo que debía explicar la historia de Catalunya y su relación con el Mediterráneo, desde la Prehistoria hasta la Edad Media. Era importante hacerlo de la manera más atractiva, didáctica y económica posible. Por otra parte, considerando el desequilibrio territorial del material arqueológico que conserva el MAC en sus colecciones, esta renovación museográfica era el pretexto para diseñar una nueva política de colecciones y de investigación que permitiera solucionar este desequilibrio una vez creado el museo de sociedad.

El Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) es considerado museo nacional y su objetivo es conservar, investigar y difundir los vestigios arqueológicos que ilustran la evolución histórica desde la Prehistoria hasta la época medieval, en un ámbito geográfico inicialmente catalán pero con una clara vocación mediterránea

Situarnos en el escenario global

He intentado definir en la introducción el contexto en el que se efectuó el encargo de aplicar las medidas de cambio, pero me gustaría clarificar más este escenario, pues afecta considerablemente en la toma de decisiones. Los puntos claves son: la propia crisis económica; la capitalidad de Barcelona y, a un nivel más interno, la colección del MAC; el Pla de Museos de Catalunya; el Pla Integral per l'Arqueologia de Catalunya (PIACAT), así como las numerosas reformas que se están haciendo a nivel general en Europa, donde España ha hecho también un gran esfuerzo. Por supuesto el MAN, pero antes iniciativas como el MARQ de Alicante, o los museos de Almería, Burgos, Córdoba, Murcia, Badalona y tantos otros, que no dejarán de ser un espejo donde llegar o que hay que intentar superar.

El MAC ha visto disminuir discretamente su presupuesto durante los ejercicios 2008, 2009 y 2010. Para este año 2011, el presupuesto se ha reducido globalmente un 20% respecto al año anterior, pero en realidad, supone una reducción del 44% en funcionamiento e inversión

Si comenzamos por el escenario de la crisis económica, tenemos que decir que los presupuestos públicos dedicados a la cultura en las administraciones públicas han disminuido considerablemente estos últimos cuatro años, y que sabemos que continuarán haciéndolo. El MAC ha visto disminuir discretamente su presupuesto durante los ejercicios 2008, 2009 y 2010. Para este año 2011, el presupuesto se ha reducido globalmente un 20% respecto al año anterior, pero en realidad (exceptuando el capítulo dedicado a recursos humanos, que no podemos tocar), supone una reducción del 44% en funcionamiento e inversión. La situación es muy difícil y no podemos mantener el ritmo que hemos seguido los últimos dos años y medio. Como ha manifestado nuestro Conseller de Cultura, Sr. Ferran Mascarell, "la excepcionalidad cultural, no es compatible este año". Lástima, podríamos haber avanzado mucho. Lástima no haber podido cumplir los acuerdos del Tinell cuando se creó el primer gobierno tripartito, donde la cultura, o mejor dicho la CULTURA en mayúsculas, habrían supuesto el 2% del presupuesto global de la Generalitat. El año pasado supuso el 0,8% (Serra, 2011a).

Respecto a la capitalidad de Barcelona, y dentro de lo que podría ser el histórico de nuestro museo, tenemos que tener en cuenta que cuando Bosch Gimpera empieza su proyecto, tiene la intención de crear un museo propio de un país moderno con una capital, Barcelona, un museo con vocación internacional. Su política de adquisiciones iba dirigida a hacer un gran museo, con piezas procedentes de todas partes. De hecho, parte de las colecciones con las que se encontró Bosch ya procedían de diversos lugares.

Como pueden suponer, la Generalitat de Catalunya y el Ajuntament de Barcelona quieren que la ciudad sea una capital de primer nivel (Serra, 2011b). La función y el alcance de la proyección de la capitalidad de Barcelona ciudad pasa, entre otras muchas cosas, por tener una oferta de museos rica en colecciones y discurso, con una presentación no solo amable, sino también seductora y que la identifique como uno de los primeros destinos de turismo cultural. En el ámbito patrimonial, Barcelona es más conocida por sus contenidos modernistas y gaudinianos que por su oferta en otros ámbitos culturales como la arqueología o la ciencia. Se están haciendo muchas acciones para modificarlo y estoy seguro que tendrán su fruto. Nuestra propuesta, aunque muy modesta, va en esta dirección. El nuevo Museo de Ciencias Naturales de Barcelona –el Museu Blau–, recientemente inaugurado, y el futuro Centro Disseny Hub Barcelona (diseño y artes decorativas) se añaden a las nuevas grandes apuestas de futuro del país y de la ciudad, a las que habrá que añadir el museo de sociedad. Finalmente, tenemos que reconocer, y sé que me olvido de alguna otra iniciativa, el importantísimo papel museístico y cultural que desde hace tiempo están ejerciendo otros centros de exposiciones, fundaciones y museos como el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, CaixaFòrum, CosmoCaixa, el Museu Nacional de Arte de Catalunya, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, el Museo Picasso, la Fundación Miró y La Pedrera[1].

[1] He escogido como ejemplo estos centros por el impacto que creo que tienen a nivel de usuarios, por la alta calidad de las propuestas y por el eco nacional y internacional que han dado a la ciudad de Barcelona, pero es cierto que también hay otras instituciones, que aunque no hayan tenido el mismo impacto, han hecho muy bien sus deberes, como el Museu d'Història de la Ciutat, el Museu d'Història de Catalunya, la Fundació Tapies, entre otros.



Figura 3. Sala dedicada a la cultura de El Argar. © Museu d'Arqueologia de Catalunya.

Antes hacía referencia al hecho que no es fácil aplicar políticas de cambio en un museo polvoriento y que ha envejecido mal como el MAC Barcelona. Prueba de ello es que desde que el museo fue traspasado a la Generalitat de Catalunya en 1995, la institución ha tenido más de diez directores y, en cambio, no se ha renovado el equipo de conservadores dedicados a colecciones y discurso, prácticamente no se ha invertido en cambiar la presentación, se han hecho pocas exposiciones temporales de interés y no se ha podido fidelizar el público tanto como hubiera sido deseable. Los primeros cambios empezaron en la organización, dentro de lo que la normativa actual permitía. La mayoría de cambios se han centrado en las estrategias, las colecciones y la presentación, especialmente en la exposición permanente.

En lo que se refiere a los cambios importantes en las políticas de colecciones, tenemos que decir en primer lugar que las actuales exposiciones permanentes han utilizado numerosos materiales procedentes de otros museos, especialmente de Catalunya, pero también de Baleares y Andalucía. Se han expuesto también muchos materiales que estaban almacenados. Por ahora se han expuesto unas 300 piezas nuevas, de las que ya han sido restauradas más de 200. Finalmente, el museo ha iniciado este año otro cambio en las políticas de colecciones. Nos estamos refiriendo a la ampliación cronológica de la colección hasta la baja Edad Media, que podría quedar instalada a partir del año 2013.

Un punto importante que define el escenario de salida y a partir del cual tendremos que implantar nuestras políticas de cambio, es el Pla de Museus de Catalunya, en funcionamiento desde 2008. Ese mismo año, la Direcció General del Patrimoni Cultural inició la

La propuesta de creación del nuevo museo se vincula muy estrechamente al objetivo de conseguir una mayor y más eficaz dinamización de los museos de Arqueología, Etnología e Historia del país, estructurando redes estables de cooperación que los integren y hagan posible una mejor coordinación, así como una mayor difusión de sus actividades



Figura 4. *El Pont de la mar blaval,* sala de descanso que conecta el final de *Prehistòries* y *Fenicis i grecs.* © Josep Casanova.

programación del nuevo museo que, aunque no tiene nombre, por ahora lo llamamos Museu d'Història, Arqueologia y Etnologia de Catalunya y, a menudo, museo de sociedad. De esta propuesta ya existe un documento inicial aprobado por la Conselleria de Cultura[2]. Entendemos que, actualmente, esta propuesta continúa siendo un escenario de futuro, pues así lo ha anunciado en diversas ocasiones el propio Conseller de Cultura de la Generalitat, o el Director General del Patrimoni Cultural, aunque está muy claro que la crisis económica retrasará la ejecución del proyecto. El calendario político actual prevé que durante esta legislatura se defina el proyecto a todos los niveles y que durante la siguiente se inaugure. El plan parece posible y esperamos que esta crisis no se alargue más de la cuenta. El proyecto del nuevo museo de sociedad tendrá que resolver el problema de las limitaciones y deficiencias en equipamientos y servicios, que afectan tanto al Museu d'Arqueologia como al Museu d'Història de Catalunya (MHC), impiden el imprescindible crecimiento espacial y, además, perturban y comprometen seriamente las posibilidades de incrementar su rentabilidad cultural y su proyección pública.

Creemos firmemente que la propuesta de creación del nuevo museo se vincula muy estrechamente al objetivo de conseguir una mayor y más eficaz dinamización de los museos de Arqueología, Etnología e Historia del país, estructurando redes estables de cooperación que los integren y hagan posible una mejor coordinación, así como una mayor difusión de sus actividades. Muchas de las acciones de cambio en el MAC se hacen con la mirada puesta en este futuro museo de sociedad: el *timelime* de las exposiciones permanentes, la política de colecciones y también buena parte de la de exposiciones temporales que se están iniciando.

El otro gran puntal que tenemos que tener en cuenta en las políticas de cambio es el PIACAT (Pla Integral de l'Arqueologia per Catalunya), presentado al público el 14 de julio de 2009. Este plan tiene que llegar a ser el instrumento básico para aplicar un nuevo modelo de gestión del patrimonio arqueológico y paleontológico en Catalunya. El Museu d'Arqueologia de Catalunya se ha implicado intensamente en este proceso como actor clave de la arqueología de este país. El PIACAT define en parte el papel que el MAC deberá tener en

[2] Propuesta realizada por Jusèp Boya (2009).

materia de conservación, investigación y, sobre todo, difusión del patrimonio arqueológico. De hecho, le otorga atribuciones en acciones científicas, en materia de depósito de materiales y, especialmente, define al MAC como el núcleo central de la promoción de la arqueología catalana.

En este sentido, y dentro de las políticas de exposiciones, el MAC está iniciando una serie de exposiciones dedicadas a explicar los avances de la arqueología catalana. El PIACAT prevé también la creación del Consell Nacional de l'Arqueologia i Paleontologia de Catalunya, la Comissió de Recerca y la Comissió Nacional d'Avaluació i Tria de Béns Mobles, en los cuales el MAC está representado.

Las implicaciones del MAC que constan en el PIACAT repercuten en sus políticas de investigación y conservación, pero básicamente serán visibles en relación a las políticas de colecciones y de exposiciones temporales. De entrada, y a diferencia de otros museos nacionales (sería el caso del MAN), el PIACAT fomenta que el MAC pueda ampliar automáticamente sus colecciones. Evidentemente, también tendrá que hacerse cargo de todo el material procedente de las diferentes excavaciones arqueológicas del país que no vayan a un museo registrado de proximidad. En este sentido, la Subdirecció General de Patrimoni Arquitectònic, Arqueologia i Paleontologia ha previsto la creación de un centro de clasificación y documentación de materiales arqueológicos con una superficie de 2.000 m^2 en el edificio de la antigua Tabacalera de Tarragona, centro que podría gestionar el MAC. Los fondos de excavación que no sean adscritos a museos de proximidad pasarán a la infraestructura de Tarragona, junto con una parte de las colecciones actuales, conservadas en la planta baja de la sede de Barcelona del MAC, y que es necesario retirar de este edificio para dar una circulación correcta al circuito de visita y tener un espacio de exposiciones temporales más adecuado al que hay en estos momentos[3].

Claves de futuro: elementos y problemáticas para la definición de una hoja de ruta para el MAC

Cuando me pidieron ocupar la Dirección del MAC, sabía perfectamente con qué institución me iba a enfrentar. Conocía bien la casa, no tan bien al equipo de gente con el que iba a trabajar. En el encargo constaba la renovación de la sede barcelonesa como objetivo prioritario. Ya que había un proyecto a mediolargo plazo que implicaba la reubicación de las funciones y de las colecciones de esta sede en un edificio de nueva planta en otro lugar de la ciudad, era necesario que las intervenciones que se hiciesen en el MAC Barcelona fueran limitadas. No podíamos hacer una gran inversión y se decidió trabajar con un presupuesto más propio de una exposición temporal que de una permanente. Además hacía falta resolver los problemas crónicos de seguridad y conservación que siempre ha tenido este museo.

De todas maneras, la reforma del museo de Barcelona no es el único problema con el que se enfrenta el MAC. Hay otros problemas que por ahora no quedarán resueltos. Hace falta que esta institución haga una reflexión importante durante los próximos meses. Desde mi punto de vista, los principales ejes de esta reflexión son:

1. Reformar el organigrama de funcionamiento del MAC, básico para moverse legalmente dentro de una organización moderna y eficiente.
2. Resolver los graves problemas presupuestarios que aunque ya eran crónicos, se han complicado con la crisis, sin olvidar los graves problemas de conservación que tienen la mayoría de los yacimientos que el EAMA gestiona.
3. Reflexionar e iniciar un nuevo proyecto de seguridad de todas las sedes.
4. Reflexionar *versus* participar en la creación del Museu Nacional d'Història, Arqueología i Etnologia

[3] La gestión de las nuevas colecciones tendría que ir en parte unida a la promoción de la actividad arqueológica en Catalunya. En este sentido hemos propuesto que entre el MAC y el Servei d'Arqueologia se seleccionen dos yacimientos cada año, que ya tengan la memoria acabada pero que haga pocos años que se hayan excavado, para hacer una exposición en las sedes del MAC y también en los museos locales cercanos al yacimiento tratado.

[4] El Pla de Museus de Catalunya contempla los museos nacionales como museos articuladores del sistema museístico catalán, estableciendo una configuración descentralizada de los museos nacionales y la articulación de sus redes temáticas. El MAC crea así la Arqueoxarxa o Red de Museos y Yacimientos Arqueológicos de Catalunya. En estos momentos, además de los museos de la Entitat Autònoma Museus d'Arqueologia –Barcelona, Empúries, Girona, Ullastret, Olèrdola– y el MNAT de Tarragona, incluye los museos de Gavà, Badalona, Banyoles, Tàrrega, Balaguer y Reus, con un total de más de 50 puntos en todo el país.

de Catalunya (MNHAiEC) y en la definición del MAC y su red[4] a medio y largo plazo, con una clara vocación de jugar un papel clave.

5. Decidir sobre los depósitos de los materiales arqueológicos de Catalunya a los SAM y el desarrollo de un almacén de bienes arqueológicos en Tarragona, dependiente o no del MAC.
6. Definir cuáles tienen que ser las políticas de investigación y las políticas de colecciones (que afectan a la definición de las relaciones entre el MAC y el Servei d'Arqueologia i Paleontologia, como se deduce del PIACAT).
7. Redefinir la relación del MAC con el MNAT.

Son muchos temas, todos ellos importantes para el futuro del MAC, ordenados por su carácter de urgencia e importancia, pero hay otros que se están configurando y que también tienen su importancia, como el desarrollo de unas políticas de investigación y el liderazgo del MAC en el territorio arqueológico de Catalunya: la Red de Museos y Yacimientos Arqueológicos de Catalunya, la Arqueoxarxa.

Ahora es necesario pasar del museo-almacén al museo-instrumento. Esta es la razón que justifica la actuación que se está haciendo en la exposición permanente

Se está trabajando en la coordinación entre las sedes y las secciones y la Arqueoxarxa avanza a buen ritmo. Esta red tiene que ser capaz de responder a las necesidades y a las expectativas de los diversos públicos potenciales. La sociedad contemporánea es una sociedad compleja y uno de nuestros retos es participar en la democratización del conocimiento en todo el territorio. El actual proceso de cambio del MAC tiene como horizonte un gran museo nacional de ciencias sociales y humanas, un museo de sociedad, donde la arqueología tiene que dialogar con las otras disciplinas como de hecho ya hace en la investigación de campo.

En referencia a los yacimientos arqueológicos de la Generalitat, adscritos al MAC y que forman parte de la Arqueoxarxa, se están realizando las obras de construcción del nuevo centro de interpretación del conjunto rupestre de la Roca dels Moros (El Cogul) y se ha iniciado la primera fase del centro de atención de visitantes del poblado ibérico del Castellet de Banyoles (Tivissa). Todos estos trabajos se están llevando a cabo con recursos que no son del MAC. Me estoy refiriendo básicamente al uso del 1% cultural y a otras subvenciones.

El ejemplo de la Arqueoxarxa es similar. Funciona con una subvención de entre 100.000 y 150.000 euros que la Direcció General del Patrimoni Cultural da al MAC para hacer funcionar la red. Durante el primer año de funcionamiento los miembros de la red han decidido trabajar conjuntamente en temas como las colecciones, la comunicación y las exposiciones temporales.

Con los miembros de la Red de Museos y Yacimientos se está trabajando en establecer las líneas directrices para la restauración y conservación de los yacimientos, que permitirán llegar a soluciones homogéneas de intervención. Se ha diseñado también un plan de comunicación conjunto, un nuevo portal web, un sistema de préstamos de exposiciones de pequeño formato, la mejora del sistema de préstamo de piezas dentro de la propia red y, el próximo año, se empezará a producir exposiciones temporales para los miembros que integran la red.

El Plan de renovación del MAC Barcelona

El primer objetivo de los años 2009 y 2010 contemplaba la renovación de la exposición permanente de la sede de Barcelona, pero esta no es la única sede que ha iniciado cambios. Después de valorar el estado del discurso museográfico de las otras sedes, se ha empezado una revisión general. Girona ya empezó los cambios durante el año 2009, y pese a la crisis, actualmente se ha empezado a analizar y a valorar el estado del discurso y la museografía de las sedes de Ullastret y Olèrdola.

A la espera de que el nuevo museo de sociedad sea una realidad, el MAC Barcelona tiene que renovarse y continuar funcionando con el objetivo de llegar a unos estándares de excelencia



Figura 5. Espacio audiovisual y de reflexión sobre el mundo de las colonizaciones. © Josep Casanova.

y calidad cada vez más altos. Además, se debe crear expectativa e interés por los temas históricos y arqueológicos con las herramientas que Catalunya tiene en estos momentos. Mientras tanto, se tiene que continuar mejorando el museo y crear las sinergias necesarias con el Museu d'Història de Catalunya para que se impulse el interés por el nuevo proyecto de museo de sociedad, para conocer mejor los posibles públicos y experimentar con las presentaciones. Para conseguirlo, es importante mejorar la organización, y podemos afirmar que para los próximos años el MAC Barcelona se enfrenta al reto de alcanzar con excelencia los siguientes grandes objetivos: modernizar sus instalaciones y su sistema de gestión, convertirse en una institución de referencia al servicio de la arqueología del país, consolidarse como un recurso didáctico al servicio de los escolares, entrar dentro de la oferta de turismo cultural de la ciudad de Barcelona y del país en general, logrando una posición adecuada, y aumentar su proyección en el contexto museístico internacional.

Tenemos que reconocer que son retos importantes, difíciles de conseguir en una época de cultura de crisis, pero pueden y deben alcanzarse. No sería responsable ni justificable intentar evitar estos cambios, ni mucho menos retroceder posiciones.

La renovación de las exposiciones de larga duración y de referencia

Todos sabemos que la museografía tradicional de la sede barcelonesa del MAC, iniciada por Pere Bosch Gimpera en 1934, reformada y ampliada por Martin Almagro Bosch, y parcialmente transformada por la Diputació de Barcelona a principios de los años ochenta, ha caducado. Ahora es necesario pasar del museo-almacén al museo-instrumento. Esta es la razón que justifica la actuación que se está haciendo en la exposición permanente. Quizás no podemos hacerlo con la intensidad que quisiéramos, pero una buena parte de los recursos de estos últimos dos años se han dirigido a hacer estos cambios.

La exposición permanente que se consideraba hasta ahora única y que estaba articulada en 26 salas, se ha dividido en cinco bloques expositivos: Prehistoria, Griegos y fenicios, Mundo íbero, Mundo romano y Mundo medieval. Se trataba de hacer un *timeline* que explicase la historia de Catalunya desde la Prehistoria hasta la Edad Media, y su relación con el Mediterráneo. Además, esta fórmula nos tenía que permitir evaluar qué materiales teníamos y qué nos hacía falta de cara al nuevo museo de sociedad, así como establecer una política de colecciones conjunta con el Museu d'Història de Catalunya.

El nuevo discurso lo prepararon mayoritariamente los conservadores y técnicos de las diferentes sedes del MAC, coordinados por la responsable de exposiciones, dirigidos por mí mismo y con la inestimable ayuda de diferentes profesores de la Universitat Autònoma de Barcelona y de la Universitat de Barcelona, de técnicos y directores de otros museos y del coordinador del proyecto del museo de sociedad[5]. Intencionalmente, las dos exposiciones son muy diferentes. Esta decisión va unida a la vocación experimental que tiene la museografía, dada la temporalidad que el museo tiene dentro del antiguo Palau de les Arts Gràfiques. Entendemos que si se tratara de hacer un nuevo museo o de reformarlo profundamente, no podríamos utilizar este criterio, pero esta provisionalidad le confiere a nuestro museo una clara vocación experimental, que además nos permite bajar costes.

La intervención[6] incluye el vestíbulo de entrada y 11 salas, con un total de unos 950 m² (incluyendo los espacios de los servicios) y ha contado con un presupuesto que supera ligeramente 1.200.000 euros, repartidos entre los ejercicios presupuestarios 2006, 2009 y 2010. La parte de Prehistoria tiene 636 m² y la exposición dedicada a Griegos y fenicios 265 m², lo que nos da una ratio de unos 1.300 €/m², que para los museos de historia y arqueología es una cifra ciertamente baja.

En el año 2009 se inauguran las tres primeras salas de Prehistoria, bloque que se acabó en el mes de julio del 2010. Para la exposición llamada *Prehistòries*, y en la medida de lo posible, se ha querido conservar el espíritu y la línea museográfica fundacional de Bosch Gimpera, pero con el discurso renovado. Incluso hemos mantenido algunas de las escenografías que el museo conservaba, incluida la conocida cueva con pinturas rupestres, una alegoría de Altamira que Bosch Gimpera creó e instaló en el Palacio Nacional de Montjuïc en el año 1929 y que posteriormente se trasladó al Palau de les Arts Gràfiques, que a partir de 1934 sería la sede del Museu d'Arqueologia de Catalunya. Creo que es una escenografía que no se tendrá que trasladar al nuevo museo de sociedad, pero que nuestros visitantes valoran mucho, por lo que se tendrá que tener en cuenta en las presentaciones escenográficas.

Ciertamente, 75 años más tarde de la inauguración del museo, el público ha cambiado y tenemos que intentar que la exposición de Prehistoria sea esencialmente más didáctica que antes. No debemos olvidar que el público escolar tiene para el MAC una gran importancia. Por otra parte, de la antigua museografía mantuvimos el sistema de vitrinas perforadas en los muros, con el sistema de apertura a través de pasillos interiores; se han añadido otro tipo de vitrinas, además de mantener también buena parte de la distribución. Se trataba también de una cuestión económica: mantener esta estructura reducía considerablemente el coste de la transformación.

Quisiera señalar que la museografía prevista en el proyecto de remodelación no la damos por acabada. Tenemos que reconocer que tiene algunos problemas que se están solucionando. Se trata de una museografía clásica para un museo de arqueología, con mucha gráfica educativa y algunos elementos más interpretativos. La primera sala dedicada al Paleolítico tiene que mejorar con una instalación central dedicada al mundo de los neandertales, que se hará cuando los recursos lo permitan. La sala dedicada al Neolítico y Bronce Antiguo crecerá con una instalación sobre el poblado

[5] Los conservadores implicados son: Sonia Blasco (coordinadora de las obras), Àngels Casanovas (paleolítico), Jordi Rovira (neolítico-bronce), Teresa Carreras (la ciudad romana), Enric Sanmartí (fenicios), Marta Santos (griegos) y Teresa Llecha (cultura mediterránea). Asimismo, los técnicos implicados son: Carme Rovira (bronce), Montserrat Menasanch (cultura del Argar), Jordi Principal (fenicios). Por parte de otras instituciones, han participado Josep Tarrús (megalitismo), Javier López Cachero (bronce), Jordi Hernández (Mallorca/Menorca) y Jusèp Boya (asesoramiento museológico). Sobre la museografía hay que puntualizar que las dos exposiciones han sido diseñadas expresamente por equipos diferentes. *Prehistòries* la ha llevado a cabo el equipo de Jesús Galdón, que ya había trabajado en diversas exposiciones temporales del museo. *Fenicis i Grecs* la diseñó una UTE, dirigida por Sílvia Castro y Miquel Viciana, la gráfica es de Francesc Ribó y Jordi Pinós y la iluminación la concibió Toni Rueda. Se trata de un grupo que ha financiado, con parte de su propio servicio, el diseño del proyecto, cosa que agradecemos profundamente, ya que de otra forma no habríamos podido llegar al nivel deseado.

[6] La primera propuesta de intervención fue iniciativa de la Sra. Núria Rafel cuando era directora del MAC y a la que dedicó un primer presupuesto el año 2006.



Figura 6. Espacio dedicado a la llegada de fenicios y púnicos a Catalunya y a las Islas Baleares, del bloque expositivo *Fenicis i grecs*. © Josep Casanova.

neolítico de la Draga (Banyoles, Girona), y el espacio del Megalitismo también será ampliado con la incorporación de nuevos materiales, actualmente en trámite de negociación.

La sala dedicada al Bronce Final y Primera Edad del Hierro es un buen ejemplo de las novedades introducidas para ofrecer un discurso más comprensible y atractivo. Así, este espacio incluye vitrinas especiales abiertas en el suelo –sobre las que el visitante puede circular[7]–, que representan unos enterramientos de incineración. Se expone también una vitrina propia de la Arqueología de la Muerte y un audiovisual que interpreta en clave actual el discurso de la incineración mostrando paralelos actuales[8]. Siguiendo en esta sala, la parte de la vida está representada con dos estancias diferentes que representan los hábitats en cabañas, propios del Vallés o del Empordà y, por otra parte, una habitación que representa los poblados urbanos del valle bajo del Segre. Tenemos que reconocer que con un poco más de presupuesto, estas instalaciones de carácter interpretativo hubieran tenido más calidad de presentación, pero en tiempos de crisis hay que ser coherente, no solo con todo aquello que se planifica, sino también por respeto al visitante-cliente, que mayoritariamente también está en crisis y entiende que la administración se adapte a las nuevas circunstancias. Los lujos no tienen lugar.

Anteriormente decía que el MAC, aparte de tratar temas puramente catalanes, tiene una vocación más amplia, tanto peninsular como mediterránea. Así, la parte dedicada al Paleolítico está formada en parte por colecciones que no son catalanas. Entre las colecciones de Prehistoria había dos salas dedicadas a la Cultura del Argar que se desarrolló principalmente en las provincias de Alicante, Murcia, Albacete, Almería, Málaga y Granada. Lugares donde todavía hoy en día hay diversos arqueólogos de Catalunya que trabajan y colaboran con el proyecto. El Argar representa, además, otra cultura mediterránea de la que el MAC conserva una de las mejores colecciones del país. Es por todo ello que esta sociedad tenía que continuar representada en el discurso museístico, pero en lugar de las dos salas que ocupaba, se ha reducido a una. El discurso que ahora se puede leer es de sostenibilidad social y medioambiental, convirtiéndose así en un espacio de reflexión. Esta sala acaba con una instalación de videoarte, donde la artista Pilar Talavera expone su concepción sobre la no sostenibilidad social y ecológica de aquella cultura.

Además de la exposición *Prehistòries*, se inauguró también la exposición *Fenicis i Grecs*, ubicada en las antiguas salas dedicadas a la Prehistoria de las Baleares y a Empúries. Entre la Prehistoria y los fenicios se ha instalado un espacio de descanso, que bajo el título *El Pont de la mar blava* –el puente sobre el mar azul–, consta de 11 vitrinas con piezas de diversas culturas mediterráneas (griegos, fenicios, púnicos, etruscos, egipcios, íberos y romanos). Es una sala oscura donde puedes sentarte y admirar piezas realmente mágicas, sobre un suelo de color mar y unas constelaciones marcadas en el techo. El mar desde aquí hasta el mundo íbero será una constante, como lo serán también las maquetas de las embarcaciones griegas y fenicias que, junto con el suelo azul, ayudan a crear el hilo conductor.

La antigua sala del Calcolítico mallorquín se ha transformado en un espacio audiovisual sobre el mundo de las colonizaciones. Este espacio, aparte de la maqueta de un barco griego, está presidido por un objeto excepcional, la armadura de un soldado griego, y por un nuevo audiovisual que, como no podía ser de otra manera, interpreta el concepto de colonización en época antigua insertando conceptos actuales o de pasado reciente. La primera escena es la llegada del hombre a la Luna.

El espacio dedicado a los fenicios y púnicos ha permitido aumentar las colecciones de material fenicio procedente de Catalunya e integrar las magníficas colecciones ibicencas. Es la única sala donde todas las vitrinas son nuevas y se han utilizado pinturas muy potentes que marcan un estilo propio. Pinturas brillantes y metalizadas para la epidermis

[7] La mayoría de urnas de incineración se han expuesto en un auténtico columbario, que recuerda a los cementerios actuales. Es otra manera de aproximarnos temporalmente al propio concepto.

[8] Todos los audiovisuales del MAC Barcelona han sido hechos por grupos de productores jóvenes de la ciudad, dispuestos a colaborar con la institución y a entregar su *savoir faire* al servicio de nuestros visitantes. El coste ha sido muy moderado.



Figura 7. Detalle de las nuevas vitrinas diseñadas para las colecciones ibicencas, del bloque expositivo *Fenicis i grecs*. © Josep Casanova.

y pinturas mates y aterciopeladas en el interior de las vitrinas[9].

Para finalizar con los cambios de esta primera fase, me gustaría hablar del espacio dedicado a los griegos. Se han instalado en la antigua sala dedicada a Empúries. Aquí también se han reciclado o, si preferimos utilizar el argot contemporáneo, se han "tuneado" las antiguas vitrinas del mundo talayótico[10]. Otro aspecto o criterio que merece ser explicado es que en este ámbito se han empezado a introducir ciertos conceptos más propios de un museo de arte que de uno de arqueología, pero es que Grecia y las colecciones griegas del MAC lo permiten. Así, la reproducción clónica del Esculapio de Empúries preside el espacio.

Por último, y con un presupuesto de solo 12.000 euros, se mejoró el espacio de la primera planta, dedicado ahora a la ciudad romana. Se han limpiado las piezas, se ha mejorado la iluminación (que no damos por finalizada) y se le ha dado un discurso mediante una gráfica discreta y clara. Aquí, la museografía continua siendo muy clásica. Las posibilidades de la colección de mundo romano son enormes pero se necesitan los recursos adecuados. Este espacio no es el que le corresponde, pues aquí teníamos previsto situar el mundo tardorromano, visigótico y medieval.

Durante este año (si el presupuesto lo permite), se resolverá la presentación de la sala dedicada a Mallorca y Menorca, una propuesta vistosa, que

[9] La pintura es otra de las estrategias utilizadas para rebajar los costes de la intervención. Son económicas, variadas y además podemos hacer que sean simpáticas o curiosas. Los visitantes más jóvenes han valorado considerablemente los colores de las salas de Prehistoria y el cliente adulto ha agradecido las coloraciones de la parte de colonizaciones.

[10] El cambio puede apreciarse si las comparamos con las originales que se presentan en la actual sala dedicada al mundo visigótico.



Figura 8. Ámbito dedicado a Grecia, presidido por la réplica del Esculapio de Empúries. © Josep Casanova.

ya tiene el proyecto acabado. Además, está previsto organizar un nuevo proyecto discursivo para todos los bloques dedicados al mundo íbero y romano, que podrían ser presentados en 2013. Durante el año también se pretende arreglar provisionalmente, con una inversión muy baja, las tres salitas pompeyanas donde se expone parte de las colecciones de vidrio. Esta ordenación se realizará coincidiendo con la celebración en el MAC Barcelona del congreso bianual de ICOM-GLASS.

Durante el bienio 2012-2013, se tendría que instalar en la actual sala de exposiciones temporales un nuevo discurso sobre el mundo ibérico e iniciar el mundo romano, que continuaría en las salas pompeyanas, para acabar en la actual sala dedicada al mundo tardorromano, que se ubicaría en la primera planta. Para poder instalar íberos y romanos, es necesario antes crear una nueva sala de exposiciones temporales, que se situaría en los almacenes de la planta baja, y que con las oportunas reformas pasaría de tener un espacio de 400 m^2 a uno de 590 m^2, con puerta directa desde el exterior y muelle de carga.

Conclusión: un museo con muchas posibilidades que quiere proyectar su bagaje histórico hacia el presente

La renovación museográfica completada en la sede del MAC Barcelona durante los años 2009 y 2010 ha supuesto un primer y decisivo paso hacia la transformación del museo, con el objetivo de convertirlo en un referente para la museografía arqueológica catalana y, a la vez, en un atractivo para la ciudad de Barcelona, susceptible y capaz de atraer todo tipo de público. Por otra parte, esta renovación ha sido también el instrumento que ha posibilitado la reconsideración de las políticas tradicionales de investigación y, sobre todo, de colección de la institución.

No hay dudas sobre el hecho de que el Museu d'Arqueologia de Catalunya tenga que tener este carácter "nacional". No hay demasiadas dudas por parte de la comunidad museística catalana de que la sede barcelonesa del MAC pueda evolucionar conjuntamente con el Museu d'Història de Catalunya, y quizás con otros museos, hacia un formato de museo de sociedad. Las críticas iniciales de una pequeña parte de la comunicad arqueológica junto con algunos representantes académicos se han ido diluyendo a medida que se ha ido explicando el proyecto. Es importante que el proyecto avance, se tiene que acabar de definir y se tiene que explicar a la ciudadanía; también hace falta que la crisis no nos obligue a aparcar demasiado tiempo la propuesta.

Si volvemos al propio concepto de "nacional", tenemos que entender que hará falta continuar con la tarea de mejora que la sede barcelonesa del MAC está haciendo hasta que esta infraestructura asuma la homologación que todos deseamos. Una vez se haya acabado con las exposiciones llamadas permanentes, se tendrá que hacer un cambio importante en todo aquello que hace referencia a su "acción cultural" y muy especialmente a las políticas de exposiciones temporales y actividades no museísticas, y habrá que continuar con la política de colecciones, de investigación y de conservación.

Por otra parte, tenemos que abrir los intereses de la sociedad civil hacia el patrimonio y rebajar la cantidad de energía dedicada a los temas corporativos. El MAC aún puede hacer mucho en este sentido. Las necesidades del ciudadano van más allá de las clasificaciones académicas y de las disputas entre las diferentes formas de pensar y de ejercer la gestión cultural. Crear sinergias entre las diferentes disciplinas sociales puede ser una ventaja importante a la hora de ver qué discursos y qué exposiciones ponemos al servicio de los ciudadanos.

El MAC, conjuntamente con sus sedes y sus secciones de la Xarxa de Museus i Jaciments Arqueològics de Catalunya, puede iniciar una nueva fase de difusión de la arqueología catalana e internacional. El trabajo en red será básico a la hora de comunicarnos pero también para compartir experiencias. El legado de Bosch Gimpera se debe proyectar a las necesidades del siglo XXI, alineándose junto con los museos de nuestro tiempo para ser útiles a la sociedad catalana y a sus visitantes.

La renovación museográfica completada en la sede del MAC Barcelona durante los años 2009 y 2010 ha supuesto un primer y decisivo paso hacia la transformación del museo, con el objetivo de convertirlo en un referente para la museografía arqueológica catalana y, a la vez, en un atractivo para la ciudad de Barcelona

Bibliografía

BOYA, J. (2009): *Museu Nacional d'Història, Arqueologia i Etnologia de Catalunya. Missió, concepte i orientacions*. Barcelona: Direcció General del Patrimoni Cultural, Generalitat de Catalunya.

SERRA, C. (2011a): "Retallada per a tots menys Cultura?", *El País* (17 de marzo de 2011), <*http://www.elpais.com/articulo/paginas/Retallada/per/tots/menys/Cultura/elppor/20110317elpbqcpag_12/Tes*> [29 de abril de 2011].

— (2011b): El jardinero científico y "deucentisme", *El País* (24 de marzo de 2011), <*http://www.elpais.com/articulo/cataluna/jardinero/cientifico/deucentisme/elpepiespcat/20110324elpcat_12/Tes*> [29 de abril de 2011].

Reflexiones sobre museografía sostenible

Juan Pablo Rodríguez Frade
Frade Arquitectos
Madrid

Juan Pablo Rodríguez Frade es arquitecto desde 1983. Fundador de Frade Arquitectos (2005), recibe en 1995 el Premio Nacional de Restauración y Conservación de Bienes Culturales por la Rehabilitación del Palacio de Carlos V como Museo de la Alhambra. Ha realizado la museografía del Museo Sefardí de Toledo, del Museo Municipal de Arte Contemporáneo de Madrid, del Museo de Segovia, del Museo de la Alhambra, de la Fundación Cristino de Vera en Tenerife, del Museo de Madinat Al-Zahra en Córdoba y del Museo San Telmo en San Sebastián. Ha ganado el concurso público de Remodelación del Museo Arqueológico Nacional convocado por el Ministerio de Cultura, cuyas obras está dirigiendo en la actualidad, así como las del Museo Municipal de Madrid. En un futuro próximo llevará a cabo la instalación museográfica de la ampliación del Museo de Cádiz y del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología de A Coruña. Asimismo. ha realizado en torno a 200 exposiciones temporales en los cinco continentes, citando entre otros los siguientes países: España, Francia, Alemania, México, Ecuador, Turquía, Polonia, Italia, Filipinas y Australia.

info@fradearquitectos.com

www.fradearquitectos.com

Figura 1. Distintas exposiciones en el Museo de Bellas Artes de Granada empleando la misma construcción. Autor: Frade Arquitectos.

Resumen: El paso del tiempo ha evidenciado las enormes transformaciones que el hombre es capaz de provocar en el planeta, sin que estas signifiquen un avance para la sociedad. "Desarrollo" no siempre es sinónimo de mejora en términos globales. El ser humano debe ser capaz de reflexionar sobre la importancia de mantener una actitud responsable hacia su entorno en cualquier ámbito de la vida, fomentando un modelo sostenible adecuado. Toda actividad es susceptible de poder virar hacia acciones más respetuosas y sostenibles que no necesariamente tienen que ser más costosas. En la disciplina museográfica debemos empezar por concienciarnos de su importancia para ir introduciendo, de forma progresiva, las modificaciones que nos permitan acercarnos a un desarrollo coherente y sostenible.

Palabras clave: Museo, Sostenibilidad, Exposición, Museografía, Museo Arqueológico Nacional.

Abstract: Through the course of the history we have seen the transformation that humans causes to the planet. These changes do not always mean benefits for the society and therefor development should not always be considered as synonymous of improvement. Human beings should be able to think over the importance of maintaining a responsible attitude towards the environment in all areas of life, encouraging a proper, more sustainable model of development. All activities are likely to turn towards more respectful actions that do not necessarily have to be more expensive. The museographic discipline should be no exception, and we must begin to be aware of the importance of such models and progressively introduce the corresponding improvements that will allow a coherent and more supportable progress.

Keywords: Museum, Sustainability, Exhibition, Museography, Museo Arqueológico Nacional.

Una introducción necesaria

Tras el consumo insaciable de recursos experimentado durante los últimos 50 años, a finales del siglo xx algunas voces empezaron a cuestionar la viabilidad de un sistema ávido de desarrollo mal entendido que pugnaba por devastar los recursos disponibles a fin de garantizar el estatus de una parte muy reducida de los habitantes del planeta.

La imposibilidad de mantener este sistema durante más tiempo, unido a la voluntad de algunos organismos, ha conseguido generar un cambio en la mentalidad de la sociedad. La educación, la información y la toma de



conciencia por parte de algunos Estados han auspiciado un aumento de la preocupación por las condiciones en que vamos a legar el mundo a las futuras generaciones.

Esta preocupación se sistematizó en el concepto de sostenibilidad, un equilibrio entre factores que propicia una relación responsable entre economía, ecología y sociedad. La respuesta al problema dependía de un cambio en nuestros hábitos y, sobre todo, de un cambio en las pautas de comportamiento de los actores más directamente responsables de la progresiva devastación. Aparece la conciencia de que los recursos son limitados y de que el ritmo de consumo establecido no hace más que avivar un problema hasta ahora enterrado por la creencia de que no aparecerían repercusiones hasta un futuro próximo, cuando el progreso hubiera posibilitado otras vías, pero ese momento ya ha llegado y no existen, o mejor dicho, no se fomentan lo suficiente las nuevas vías.

A priori, parece evidente que hay que aprovechar los recursos de manera razonable sin malgastarlos, como se ha venido haciendo hasta la Revolución Industrial, para que las futuras generaciones se puedan beneficiar de ellos. Dicho de otra forma, nunca debemos gastar más de lo que puede regenerarse, a la vez que debemos potenciar un aumento del bienestar social responsable. Lamentablemente la puesta en práctica parece más complicada; ¿acaso no estamos concienciados o no estamos dispuestos a cambiar de hábitos? ¿Merece la pena continuar negando un problema cierto que no va desaparecer por sí mismo? ¿No será tiempo de analizar las opciones que existen para alterar ese proceso?

Nos encontramos en un momento en que es esencial el compromiso de cada componente de la sociedad, no solo las grandes empresas y los Estados deben estar implicados, también cada uno de los ciudadanos debe reenfocar su modo de vida, pues cualquier ámbito es susceptible de poder virar hacia acciones más respetuosas.

Para que una exposición temporal sea sostenible se puede, o bien proyectar de forma que su vida útil coincida con la duración de la exposición sin realizar “excesos” escenográficos de alto coste, o bien realizar inversiones que se puedan reutilizar o itinerar

Desde el diseño museográfico

Entendemos la museografía como la disciplina que establece los cauces de relación entre un edificio con uso museístico, las colecciones que alberga y el visitante, con el objeto de conseguir que la colección sea accesible y se fomente la comprensión del discurso expositivo. No solo es la Arquitectura dentro de la Arquitectura en su concepción de nexo entre el edificio y la colección; la museografía debe facilitar que la pieza pueda contemplarse con deleite y desde la curiosidad para enriquecer el conocimiento y la sensibilidad de los visitantes.

Evidentemente el gasto energético de un museo lo convierte en un lugar no demasiado flexible en cuanto a un mantenimiento ecológico. Pensemos en sus peculiaridades:

Un museo alberga piezas de gran valor material que deben exhibirse visibles y al alcance del visitante, por lo que se requieren unas importantes medidas de seguridad.

La conservación preventiva de las colecciones necesita unos niveles específicos ambientales especialmente individualizadas para garantizar la pervivencia de las piezas.

La finalidad del museo, basada en la exhibición y difusión de la colección, obliga a plantear recorridos claros al servicio del proyecto de contenidos para transmitir de manera clara las intenciones expositivas.

A esto habría que añadir la tendencia extendida, sobre todo en los países de la cuenca del Mediterráneo e Iberoamérica, donde el destino habitual de edificios singulares rehabilitados deriva en un nuevo uso como institución museística.

Aún cuando la rehabilitación de edificios con importantes valores históricos y arquitectónicos que han perdido su uso y están deshaciéndose en muchos rincones de nuestro territorio, está en consonancia con la idea de sostenibilidad y de aprovechamiento de lo ya construido en lugar de dejarlo abandonado en favor de nuevas construcciones –por no hablar de la revitalización de zonas degradadas de grandes ciudades o del impulso que supone el turismo

cultural en comunidades económicamente deprimidas–, la complejidad de la adaptación museográfica es enorme.

Se hace necesario el conseguir un equilibrio entre el respeto hacia el edificio con las necesidades básicas que requiere el exponer unas colecciones respondiendo a las demandas actuales de comunicación, cumpliendo la exigente normativa vigente.

En resumidas cuentas, requiere de una intervención tan potente que exige un sacrificio enorme, bien hacia el edifico o bien al propio uso como museo del edificio. Si el Movimiento Moderno postuló que la Forma sigue a la Función, en la rehabilitación y adaptación a usos museísticos la Función debe seguir a la Forma. Aparecen espacios singulares en donde es necesario exponer una pieza de interés, una secuencia de salas que obliga a un discurso determinado. Es necesaria una flexibilidad en el discurso, sin perder rigor, para que el resultado potencie los valores del edificio y de las colecciones.

Esto se traduce en una gran complejidad a la hora de proyectar de forma que el museo responda de forma sostenible. En muchos casos desde un punto de vista de sostenibilidad se da la paradoja de que el gasto corriente de mantenimiento de un edificio histórico es tan elevado, que aún cuando ofrezca grandes valores a la sociedad, difícilmente será absolutamente sostenible.

Quizá no dispongamos de un decálogo de museografía sostenible, pero sí podemos aproximarnos a ciertas vías basadas en el sentido común que pueden contribuir a una utilización más equilibrada de los recursos. El principio fundamental es no lanzarse en plena euforia al cambio por el cambio basado en modas y nuevas interpretaciones. Es preferible actuar con cautela, alejándonos del voraz consumo de recursos limitados que se ha impuesto, y proyectar de forma coherente, teniendo en cuenta que, en este caso, es preferible pecar de "defecto" que de "exceso" en la utilización de los medios disponibles.

En resumen, este artículo no va a aportar un listado de los sistemas tecnológicos aplicables para resolver todos los problemas que nos planteamos a día de hoy puesto que difícilmente exista tal panacea y siempre aparecen contradicciones en nuestros comportamientos. Probablemente sea más interesante partir de unos planteamientos generales, que tengan más calado y sean mejor aceptados de manera natural, puesto que en realidad son sencillos de conseguir, no demandan una inversión excesiva y son absolutamente universales. En líneas generales, el punto de partida del proyecto debe basarse en rentabilizar la inversión desde un punto de vista económico y social con la mirada puesta en el futuro.

En las exposiciones temporales no es complicado respetar algunas observaciones que permiten conseguir objetivos claros de sostenibilidad.

Así, se debe ahorrar en el material a utilizar. No existen productos al cien por cien sostenibles. La lógica nos aconseja utilizar la menor cantidad de material posible. Cualquiera que asista al desmontaje de una exposición, observa con estupefacción cómo los materiales, vidrios, tableros, peanas, tienen como destino inmediato el vertedero sin opción de ser reutilizados.

Para que una exposición temporal sea sostenible se puede, o bien proyectar de forma que su vida útil coincida con la duración de la exposición sin realizar "excesos" escenográficos de alto coste, o bien realizar inversiones que se puedan reutilizar o itinerar. Al construir, además, se debe pensar en el desmontaje con el objeto de dar la oportunidad de reutilizar después el material o, incluso, si la reutilización es inviable, facilitar la separación de materiales para su reciclado, intentando minimizar los residuos del desmontaje.

Por otro lado, es relativamente sencillo proyectar desde la reutilización del material ya disponible. No es raro encontrar construcciones con poca vida útil que tras el fin de la muestra son desechadas. Si se aplican las mejoras necesarias en el diseño, muebles más robustos, facilidad para desmontar y volver a montar, flexibilidad, etc., estas construcciones pueden ser reutilizadas no solo para que la exposición itinere, sino también para que la institución pueda seguir haciendo uso de ellas en otras propuestas con pequeñas modificaciones (fig. 1).

Es relativamente sencillo proyectar desde la reutilización del material ya disponible. Si se aplican las mejoras necesarias en el diseño, muebles más robustos, facilidad para desmontar y volver a montar, flexibilidad, etc., estas construcciones pueden ser reutilizadas no solo para que la exposición itinere, sino también para que la institución pueda seguir haciendo uso de ellas en otras propuestas con pequeñas modificaciones

Reflexiones acerca del proyecto expositivo del Museo Arqueológico Nacional

Ahondando en el diseño de exposiciones permanentes, tenemos muy cercano el proyecto expositivo del Museo Arqueológico Nacional cuya base teórica está integrada por cuatro objetivos que se relacionan y complementan y que, aunque resultan ser soluciones planteadas para museografía aplicada a un edificio rehabilitado, son fácilmente exportables a cualquier proyecto y en cuyo trasfondo se vislumbran las bases de una museografía sostenible que, a diferencia de la mayoría de los productos de consumo de los que nos rodeamos, está basada en alargar lo máximo posible su vida útil, garantizando su durabilidad frente al paso del tiempo, huyendo del concepto de museo de "usar y tirar" y evitando aquello que hoy se llama "obsolescencia programada" (figs. 2 y 3).

La tecnología

Entendemos que una de las normas básicas de la museografía consiste en valorar las piezas expuestas facilitando su comprensión.

Las piezas de un museo suelen ser lo suficientemente valiosas como para no requerir de grandes aspavientos, por lo que se debe utilizar la tecnología de forma que el medio no oculte el contenido, sin entorpecer la visión silenciosa de las piezas, y pueda ser actualizada con tan solo cambiar un CD o un microchip, sin necesidad de periódicas inversiones para mantener esa cresta tecnológica.

Ningún museo debe girar alrededor de los recursos, ni estos deben erigirse como protagonistas de la exposición. Obviamente, las salas ocultarán unos medios que la tecnología actual nos ofrece, pero siempre al servicio de las piezas, es decir, hay que establecer una distinción entre la tecnología que realmente aporta ventajas a la instalación y la que sirve simplemente para convertir un museo en un espectáculo al margen de las colecciones.



Figura 2. Proyecto museográfico del Museo Arqueológico Nacional. Autores: Frade Arquitectos y UTE Acciona-Empty.

Interesa elegir familias de expositores sobrios, que valoren la pieza, respeten el edificio, y ofrezcan las prestaciones necesarias sin hacer un homenaje a la tecnología que ocultan, pues, entre otras cosas, en un cortísimo plazo de tiempo esta resultará obsoleta (fig. 4).

En el proyecto del Museo Arqueológico Nacional nos planteamos como punto de partida mantener el espíritu de los museos de contemplación de comienzos del siglo xx, complementado con la tecnología necesaria para una mejor interpretación de las colecciones.

Actualmente los museos emplean gran cantidad de elementos tecnológicos que apenas aportan alguna emoción intelectual a la visita. A veces parece que estamos inmersos en una competición por ver quién emplea el recurso más avanzado. ¿No habrá llegado el momento de recuperar, sin necesidad de desechar los recursos que faciliten la comprensión de la colección, la emoción de la contem-

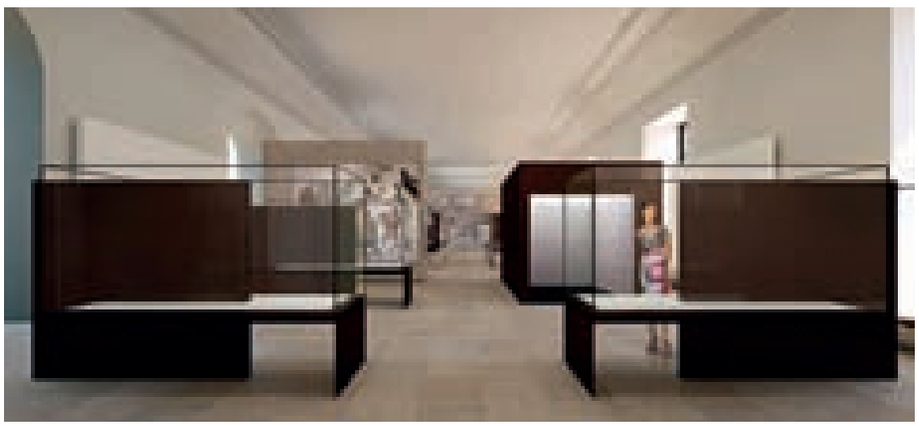


Figura 3 (arriba). Proyecto museográfico del Museo Arqueológico Nacional. Autores: Frade Arquitectos y UTE Acciona-Empty.
Figura 4 (abajo). Museo Madinat al-Zahra de Córdoba. Autores: Frade Arquitectos y Nieto y Sobejano.



plación de la pieza y de olvidarnos de aquellos elementos que solo sirven para manifestar que los conocemos?

Integración entre arquitectura y colecciones

A mi juicio, en todo museo, el lenguaje museográfico debe ser una prolongación de la propuesta arquitectónica como si de un acercamiento focal se tratara. La museografía debe hablar el mismo lenguaje que el edificio en lugar de negarlo o enmascararlo, valorando su arquitectura de forma que la relación resulte natural. Cuanto más integrada esté la museografía con el edificio, mayor será su permanencia en el tiempo, sin que esto signifique que el lenguaje utilizado se base en los mismos planteamientos formales. En muchos casos una intencionada museografía basada en el contraste puede servir con mayor eficacia al nexo entre las piezas y el edificio (figs. 5 y 6).

En el Museo Arqueológico Nacional, el éxito de la museografía radicará

Cuanto más integrada esté la museografía con el edificio, mayor será su permanencia en el tiempo, sin que esto signifique que el lenguaje utilizado se base en los mismos planteamientos formales





Figuras 5 y 6 (centro y abajo). Museo Madinat al-Zahra de Córdoba. Autores: Frade Arquitectos y Nieto y Sobejano.

en la adecuación entre colecciones y edificio sin sacrificar los aspectos positivos de ninguno de ellos. En un edificio como el Palacio de Bibliotecas y Museos, concebido por Jareño y Ruiz de Salces a finales del siglo XIX precisamente para albergar esta colección, la museografía tendrá como finalidad resaltar colecciones y edificio, con un diálogo personalizado, actualizando la esencia del antiguo museo.

Nuestro objetivo se centra en solapar la emoción que nos transmiten los museos de principios de siglo, con la eficacia comunicativa y los requerimientos de conservación que permite la tecnología actual, creando una museografía basada en la luminosidad, la quietud y el silencio que no es otra cosa que entender el "tono" de una intervención respetuosa.

Intemporalidad formal

Uno de los fundamentos sobre los que se asienta este proyecto consiste en la búsqueda de un diseño museográfico que pueda permanecer en el tiempo sin parecer obsoleto, como la excelente museografía de Almagro de los años setenta en el museo que nos ocupa. Para materializar este principio, la museografía debe basarse en modelos intemporales, que huyan de una excesiva carga de diseño puesto que quedaría anticuada con rapidez ("La moda es aquello que pasa de moda") y exigiría una actualización constante. El visitante llegará de esta forma a un museo donde el discurso vendrá referenciado a través de una museografía que emociona, sugiere y enseña (fig. 7).

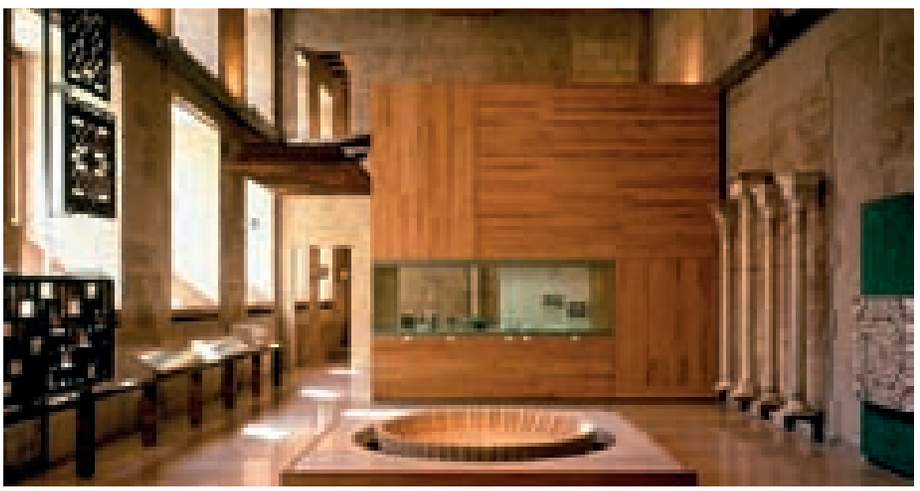
Planteamiento flexible

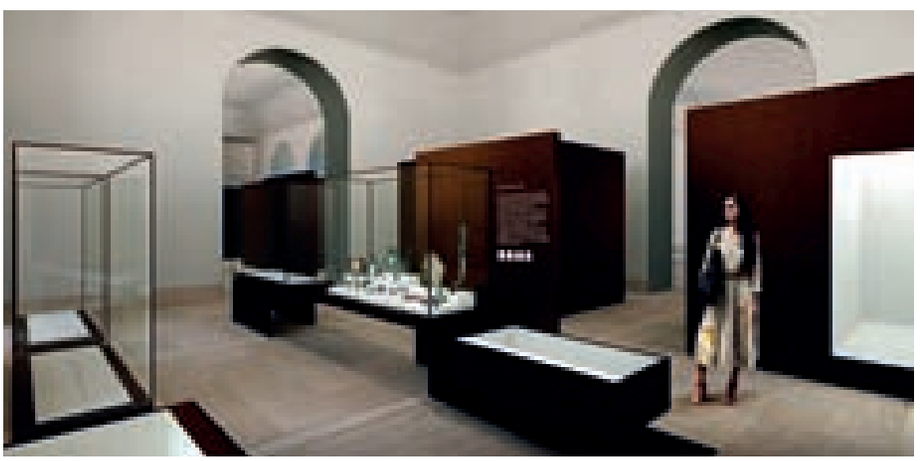
La pretensión de formalizar una museografía que permanezca en el tiempo no conlleva de forma necesaria que esta deba permanecer invariable a lo largo de los años. Un museo no es una institución estática. Las colecciones aumentan, rotan y se reinterpretan, actualizándose el discurso a lo largo de la vida del museo, por lo que la instalación museográfica debe responder a esta exigencia mediante mínimas inversiones.

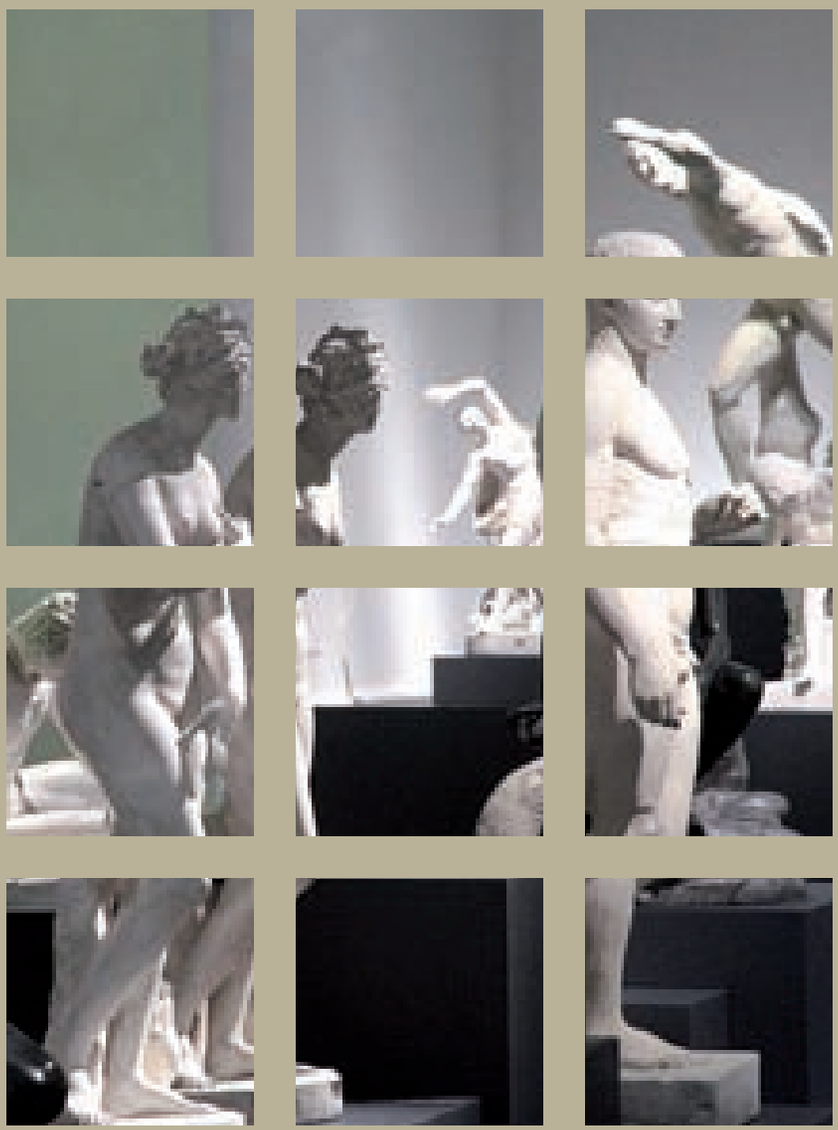
Por ello, no se han elaborado formalizaciones muy diferenciadas entre las distintas áreas, que además pueden propiciar la fragmentación de un discurso unitario, sino que se opta por plantear una familia de recursos museográficos que se pueden combinar de diversas maneras, muy estudiados en sí mismos y en sus relaciones para que, de acuerdo a cómo se asocien, servirán a unos u otros intereses formalizando diferentes ambientes (fig. 8).

En conclusión, desde el inicio del proyecto, es posible definir unas pautas teóricas que sirvan de base para un estudio más completo y profundo de los elementos que compondrán la museografía y sus posibilidades, estableciendo una serie de leyes compositivas que superen la mera presentación de una colección en una coyuntura determinada y puedan dar lugar a una museografía eficiente y duradera, más allá de su primera implantación.

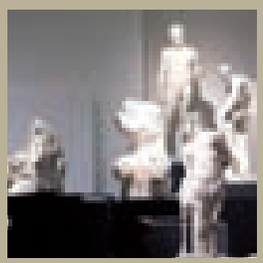
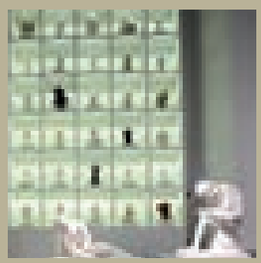
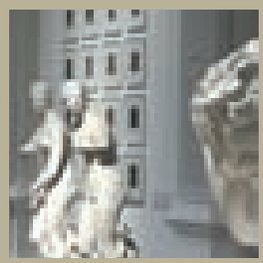
Figura 7 (arriba). Museo de la Alhambra. Autor: Frade Arquitectos.
Figura 8 (abajo). Proyecto museográfico del Museo Arqueológico Nacional. Autores: Frade Arquitectos y UTE Acciona-Empty.







El museo desde otro lado

El museo durmiente

Mar Fernández Sabugo
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Mar Fenández Sabugo es licenciada Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 2004 forma parte del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado, y desde 2005 ha sido responsable de la colección del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas.

mar.fernandez@mecd.es

El documental *El museo durmiente* podrá verse en la versión digital de *museos.es* en Internet, gracias a un enlace creado al efecto.

Con un paseo a la luz de las antorchas, tal y como dicen se contemplaban los museos de reproducciones a finales del siglo XIX, el espectador de este documental inicia un recorrido por la colección nacional de reproducciones artísticas del Museo Nacional de Escultura, recientemente instalada en la Casa del Sol en Valladolid.

Sin embargo, no será este el único itinerario por el que transitemos a lo largo de los apenas 13 minutos de duración de este documental, ya que junto a las piezas de la colección, iniciaremos una travesía que se inicia a finales del siglo XIX y culmina en los albores del siglo XXI. Y siempre con ellas como eje principal, transitaremos por la historia de las instituciones que las han acogido, de los fundamentos teóricos que las sustentan, de los profesionales que las han custodiado, recorriendo a su lado el trayecto que las ha llevado a ese despertar del prolongado sueño en el que permanecían hasta la actualidad.

Y como en todo viaje, asistiremos a diferentes acontecimientos, en compañía de múltiples actores que a lo largo de todos estos años, con mayor o menor fortuna, han hecho posible ese tránsito de la oscuridad a la luz, del sosiego al bullicio.

Un recorrido a través de la historia y la evolución del Museo de Reproducciones Artísticas plasmada a lo largo de imágenes y documentos, que nos acercarán a la historia de una institución que ha pasado por momentos de una enorme dureza que desembocó en el almacenamiento de la gran mayoría de sus piezas lejos de la vista del público.

Podrán sumergirse en el complejo proceso que supone la planificación, el movimiento, el embalaje y el posterior traslado de tan excepcionales compañeras de viaje, partiendo de la Ciudad Universitaria de Madrid hasta llegar a lo que ya es su nueva morada, el magnífico espacio expositivo que constituye la Casa del Sol en Valladolid.

Los contenidos extras presentes en el DVD publicado a raíz del nuevo montaje nos permiten, además de acercarnos a una selección de piezas de la colección, realizar un auténtico paseo visual por la historia de las diferentes sedes y los distintos montajes expositivos que ha tenido la colección, desde su instalación inicial en el Casón del Buen Retiro, hasta su actual emplazamiento en la Casa del Sol, con estancias intermedias en el edificio del actual Museo de América y en el antiguo Museo Español de Arte Contemporáneo, hoy Museo del Traje. CIPE, en lo que constituye todo un recorrido por la evolución de la museografía desde los años finales del siglo XIX hasta la actualidad.

Muchas han sido, y son, las personas que han acompañado a estas piezas únicas en su viaje a través de los años, y todos y cada uno que hemos disfrutado de ese privilegio, les invitamos a compartirlo. Bienvenidos a este viaje, estamos encantados de que nos acompañen…

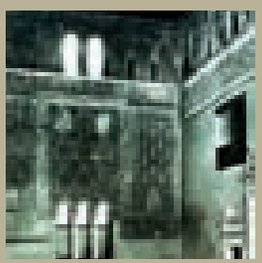








Varia Museológica


Los museos de Toledo. Reflexiones para un proyecto

Jesús Carrobles Santos
Fundación El Greco 2014
Toledo

Jesús Carrobles Santos es director general de la Fundación El Greco 2014, director del Servicio de Arqueología de la Excma. Diputación Provincial de Toledo desde el año 1987, director del centro de Estudios Juan de Mariana de esa misma institución desde su constitución en 2001, miembro de la Comisión de Gerencia y de la Junta de Protectores de la Real Fundación de Toledo, miembro de la Comisión Técnica del Plan Especial del Casco Histórico de Toledo y consejero del Instituto Provincial de Investigaciones y Estudios Toledanos. Ha dirigido y participado en numerosos congresos y cursos de ámbito nacional e internacional y ha publicado numerosos artículos y monografías en el ámbito de la arqueología, el patrimonio y los museos. Comisario de diferentes exposiciones, trabaja en el campo de la museología y es autor de distintos proyectos de museos en Castilla-La Mancha, destacando los realizados para el Museo de la Ciencia de Cuenca o el Museo de Santa Fe de Toledo.

jcarrobles@elgreco2014.com

Resumen: En este artículo se resumen algunas de las reflexiones realizadas con motivo de la redacción de un proyecto museológico para el Museo de Santa Fe. En vez de iniciarlo con el estudio de las colecciones con las que contábamos, hemos preferido hacerlo mediante la valoración de lo que supone crear un nuevo museo en un panorama tan complejo y aparentemente saturado como es el que existe en la ciudad de Toledo. Por ello, nos hemos centrado en analizar la oferta de museos consolidada en la ciudad, conocer su origen, su evolución y, también y con especial atención, sus numerosas deficiencias, con el fin de evitar caer en viejos errores y plantear un proyecto de futuro que debe primar a la hora de contemplar cualquier incorporación.

Palabras clave: Museo, Toledo, Colapso, Renovación, Refundación.

Abstract: This article summarizes some of the reflections made for the drafting of a museological project for the Museum of Santa Fe. Instead of beginning it with the study of the collections that we already had, we preferred to do it through the assessment of what it means to create a new museum in a scene as complex and apparently saturated as the city of Toledo. We have therefore concentrated on analysing the consolidated offer of museums in the city, learning about their origin, their development, and also especially their many shortcomings. The aim is to avoid making the same old mistakes and consider a project for the future that should have priority when envisaging any incorporation.

Keywords: Museum, Toledo, Collapse, Renewal, Refoundation.

Introducción

Este artículo es un resumen de las reflexiones incluidas en la propuesta de contenidos previa a la realización del proyecto museológico del futuro Museo de Santa Fe de Toledo, realizada por encargo de la Subdirección General de Museos Estatales[1]. En vez de iniciar el trabajo con el estudio de las colecciones con las que podíamos contar o con el análisis de las posibilidades y muchas dificultades que nos brindaba el edificio, entendimos que era necesario partir de un planteamiento teórico destinado a definir el nuevo museo en relación con el resto de la oferta consolidada en la ciudad.

Para fijar nuestro punto de partida hemos realizado el estudio del origen de los museos de Toledo y el modo en el que evolucionaron para detectar las carencias que presentan y evitar que, en las nuevas incorporaciones, podamos caer en errores parecidos a los cometidos en el pasado. Una tarea que parte de asumir la contradicción que supone

[1] Para una versión ampliada, véase Carrobles (2008a).

Figura 1 (página siguiente). Acceso al Museo Provincial de Toledo en San Juan de los Reyes a finales del siglo XIX. Foto: Alguacil, Archivo Municipal de Toledo.


MUSEO PROVINCIAL

contar con una importante red de museos públicos sin que, en contrapartida, se haya conseguido generar una oferta coherente que permita obtener una visión completa de la ciudad, de sus gentes o de su territorio (Palomero, 2004).

Este problema tiene su origen en decisiones tomadas hace muchos años, en las que primaron políticas de corto recorrido que crearon un modelo que ha quedado obsoleto. Un hecho que podemos comprobar con un breve análisis de la oferta de los museos públicos de Toledo que, si a finales de los años setenta constaba de ocho centros, en la actualidad y tras algunas esperadas aperturas y reaperturas, se ha reducido a cinco, de los que solo tres, el Sefardí, el dedicado al Greco o el del Ejército, se encuentran a pleno rendimiento.

Los museos de Toledo

El Museo Provincial hoy, Museo de Santa Cruz

El Museo Provincial, hoy Museo de Santa Cruz, fue creado el año 1844 bajo el impulso y amparo de su correspondiente Comisión Provincial de Monumentos. Su principal finalidad era la de recoger y conservar algunos enseres y elementos constructivos procedentes de los conventos y hospitales suprimidos por la desamortización de los bienes eclesiásticos, que no habían despertado el interés de los encargados de seleccionar obras para las grandes colecciones que se estaban formando en Madrid (Aragoneses, 1957) (García, 2008). La primera sede del museo fue la



Figura 2. Piezas del Museo Provincial de Toledo expuestas en el claustro de San Juan de los Reyes. Foto: Alguacil, Archivo Municipal de Toledo.



Figura 3. Crucero del Museo de Santa Cruz, hacia 1970. Foto: A. y M. Flament.

iglesia del convento de San Pedro Mártir. Allí se mostraron sus mejores piezas hasta 1846, cuando una serie de permutas y traslados originados por la llegada a la ciudad del Colegio General Militar a Toledo, le obligaron a cambiar de ubicación para ocupar algunas dependencias en el entonces ruinoso convento de San Juan de los Reyes. Esta decisión provocó las primeras pérdidas de las muchas que se iban a producir desde entonces, al permanecer en el antiguo templo dominico importantes piezas.

En las nuevas instalaciones se procedió al montaje de una selección de pinturas y piezas arqueológicas aprovechando el poco espacio disponible que quedaba cubierto. El final de esta exposición vino impuesto por la declaración de ruina de la totalidad del edificio en el año 1898, tras producirse diversos desprendimientos que pusieron en peligro al escaso público que visitaba sus instalaciones y a las piezas allí custodiadas (Muñoz, 1993). Las precarias condiciones de conservación que habían sufrido los bienes hasta entonces y las que aún tendrían que sufrir al permanecer embalados en un inmueble en ruinas durante 19 años, provocaron el inicio de una política nefasta para el futuro de la institución. Nos referimos a la realización de importantes depósitos en otros museos que afectaron a sus fondos tanto cuantitativa como, sobre todo, cualitativamente, al permitir la salida de las piezas más destacadas. En 1869 se realizó el primer envío de las piezas americanas recopiladas por el cardenal Lorenzana al Museo Arqueológico Nacional (Aragoneses, 1957: 18). En 1881 se depositaron 17 pinturas en el convento de San Antonio (Aragoneses, 1957: 18-19). En 1904 se hizo lo propio con otros 25 cuadros que fueron a parar al Colegio de Huérfanos de María Cristina (Aragoneses, 1957: 19) y tan solo cuatro años después, en 1908, se ordenaron diferentes traslados que supusieron la pérdida definitiva de obras tan significativas como la colección de armas y los pendones de la Santa Hermandad, con destino al naciente Museo de la Infantería que se instaló en el Alcázar (Aragoneses, 1957: 19) (Isabel, 1991: 541), o la totalidad de las obras del Greco para la creación del nuevo Museo del Greco (Lavín, 2007, 2008) (Menéndez, 2006).

La falta de cualquier expectativa siguió ocasionando nuevas e importantes pérdidas como fue la ocurrida en 1916 para permitir la creación de un Centro de Cultura Rabínica en la Sinagoga del Tránsito (Aragoneses, 1957: 19) (Palomero, 2007). Sin embargo, la salida de estas piezas, incluidas la magnífica colección de lápidas hebreas, no fue tan definitiva como los cuadros del Greco, al volver a formar parte del montaje del Museo Arqueológico provincial inaugurado en 1931. Su segregación definitiva se produjo en época mucho más reciente con motivo de la inauguración del Museo Sefardí en la Sinagoga del Tránsito el año 1971.

Al final, el desarrollo del turismo en la ciudad de Toledo ligado en buena medida a la recuperación de la figura del Greco, hizo posible el inicio de la restauración del antiguo convento de San Juan de los Reyes. La nueva situación provocó que en 1917 se iniciaran las gestiones dirigidas a conseguir una nueva sede para las colecciones, dando

lugar a la adopción de las primeras decisiones globales sobre la totalidad del fondo en mucho tiempo, al ordenarse su traslado a unas dependencias cedidas por la Diputación Provincial (Aragoneses, 1957: 21). A pesar de la provisionalidad de la medida, el traslado y posterior montaje de algunas de las piezas más significativas en el pequeño espacio disponible sirvió para rescatar a las colecciones del olvido y acelerar el debate ciudadano sobre la necesidad de disfrutar de un museo digno en Toledo. De él surgieron algunas propuestas que fueron asumidas por las autoridades competentes que, muy poco tiempo después, en el año 1919, ordenaron el traslado de las colecciones a una parte del antiguo Hospital de Santa Cruz (San Román, 1926) (Aragoneses, 1957: 21-46).

El montaje tuvo lugar en una pequeña zona auxiliar del edificio. Con él se pudo mostrar al público una parte significativa de los fondos atesorados, dando lugar a un cambio en la visión del centro por parte de los responsables políticos que se comprometieron con el futuro de la institución. En 1930, y como continuidad a la política restauradora de grandes edificios monumentales emprendida en Toledo a comienzos del siglo xx, le llegó el turno a Santa Cruz y muy poco después, en 1935, se pudo realizar el montaje del museo en unas nuevas dependencias más amplias de las que había dispuesto hasta entonces (Aragoneses, 1957: 26). Se trató de una instalación adecuada a la riqueza de las colecciones que apenas pudo visitarse al ser destruida en buena parte en el año 1936 durante los enfrentamientos relacionados con la Guerra Civil. Su final permitió la reapertura de las salas que menos destrozos habían sufrido y el inicio de un tiempo marcado por el desinterés por todo lo relacionado con la oferta cultural en general y por la de los museos en particular. Esta apatía posibilitó el mantenimiento de una situación tan paradójica como era que el museo ocupara algunas salas auxiliares del antiguo Hospital y el gran edificio central se encontrara restaurado pero vacío, al no considerarse que las colecciones fueran dignas de mostrarse en él. Una situación que se mantuvo hasta la celebración en 1958 de la exposición Carlos V y su ambiente que obtuvo un impresionante éxito y vino a demostrar las posibilidades museísticas que tenía la totalidad del inmueble.

Los Planes de Estabilización, la apertura al exterior y los nuevos modos de hacer política cultural por parte de los tecnócratas que conquistaron el poder unos años antes, hicieron posible el Decreto de 1961 que alteró la situación del complejo de museos de la ciudad de Toledo. En él se ordenó el nuevo montaje del Museo Provincial que pasaría a ocu-



Figura 4. Sala de arqueología visigoda en el Museo de Santa Cruz, hacia 1950. Ediciones García Garrabella, Archivo Municipal de Toledo.



El nuevo montaje supuso un importante aumento de la superficie expositiva que superaba, con creces, las posibilidades de la colección. Para solucionarlo y dado que el museo se había convertido en un buen escaparate de las escasas políticas culturales de nuestro país, se inició la búsqueda de nuevos fondos

par la mayor parte del antiguo Hospital y, de paso, su cambio de nombre por el de Museo de Santa Cruz, dando muestras del carácter ambicioso de la operación, al marcar una clara diferenciación con respecto al resto de los museos provinciales que seguían utilizando su antigua denominación (Revuelta, 1987: 9-10). Se trató de una apuesta de indudable trascendencia y plenamente positiva pero que también tuvo otros efectos que han demostrado no serlo tanto. Es el caso de la renuncia al nombre de Toledo con lo que ello significó de pérdida de marca o etiqueta más internacional.

El nuevo montaje supuso un importante aumento de la superficie expositiva que superaba, con creces, las posibilidades de la colección. Para solucionarlo y dado que el museo se había convertido en un buen escaparate de las escasas políticas culturales de nuestro país, se inició la búsqueda de nuevos fondos. Este es el origen de una serie de esfuerzos negociadores por parte de las autoridades de la época, que consiguieron de la iglesia toledana el cierre del Museo Parroquial de San Vicente y el depósito de todos los bienes en él custodiados por el cabildo de párrocos de la ciudad. A él hubo que sumarle otra serie de importantes colecciones que fueron depositadas por el cabildo catedralicio o por instituciones como la Diputación

Figura 5. Sala central del Museo Taller del Moro, hacia 1970. Foto: A. y M. Flament.

A comienzos del siglo xx todos los colectivos privilegiados tendían a crear su propio museo con el fin de ensalzar una profesión o reivindicar la defensa de determinados intereses corporativos. Fruto de esta situación fue la paulatina creación de museos de las distintas Armas del Ejército

Provincial o el Museo del Prado. El resultado fue un espacio espectacular en el que se mostraban importantes colecciones de acuerdo con un montaje característico de las corrientes positivistas entonces imperantes (Nieto, 1962). A pesar de las apariencias, se trató de un auténtico gigante con los pies de barro, al nacer con el trauma de la titularidad de sus colecciones que podían ser retiradas en cualquier momento y acabar con la institución. Para solucionarlo se recurrió a fomentar una línea de compras promovida desde el ministerio correspondiente, que convirtió al nuevo Museo de Santa Cruz en uno de los destinos privilegiados para la adscripción de piezas procedentes del mercado del arte. A través de esta práctica llegaron a sus instalaciones un buen número de muebles, tallas, cuadros o alfombras, con una cronología centrada entre los siglos xiii y xviii, que parecían completar las lagunas detectadas. Se trató, sin duda, de una labor encomiable aunque ha dado lugar a situaciones poco comprensibles, al permitir la incorporación de piezas leonesas, aragonesas o andaluzas, que poco o nada aportan al conocimiento de la ciudad en la que se muestran y conservan. El balance a pesar de todo fue claramente positivo, al marcar el inicio de un nuevo tiempo caracterizado por el crecimiento de la oferta vinculada al centro que, por fin, parecía convertirse en la institución aglutinadora del sistema de museos de Toledo (Revuelta, 1973b). Fruto de estas decisiones fue que, desde el mismo momento en el que se decidió la creación del Museo de Santa Cruz, en vez de fomentar la aparición de nuevos centros de gestión diferenciada como había venido ocurriendo hasta entonces, se optó por desarrollar una red de filiales que permitió el funcionamiento de la práctica totalidad de los pequeños museos que han permanecido abiertos en Toledo y su provincia hasta hace algunos años y que, en los años sesenta y setenta, constituyeron una novedosa e importante oferta cultural.

Dentro de esta política, que al menos sirvió para asegurar la integridad de las colecciones que formaban parte del antiguo Museo Provincial de Toledo, hay que situar la inauguración del Museo Taller del Moro en el año 1963 (Revuelta, 1979), del Museo Ruiz de Luna en Talavera de la Reina ese mismo año (Manso, 2008), del Museo Casa de Dulcinea del Toboso en esa localidad en 1967 (Revuelta, 1973b), del Museo de los Concilios y de la Cultura Visigoda y del Palacio de Fuensalida en 1971 (Revuelta, 1973a) y, por último, del Museo de Arte Contemporáneo en la Casa de las Cadenas en 1975 (Puente y Santa Ana, 1975). Una tradición que explica algunos de los primeros trabajos emprendidos en el complejo de Santa Fe, que fue adquirido por el Estado en 1981 para ampliar el Museo de Santa Cruz mediante la instalación en sus salas de la sección de arqueología que parecían destinadas a configurar un nuevo filial.

Se trata de un planteamiento que 50 años después se ha mostrado insostenible, tal y como lo muestra el cierre paulatino pero inexorable de la práctica totalidad de estos pequeños centros, al no despertar ningún interés y haber encontrado sus inmuebles nuevos usos, en algunos casos no necesariamente culturales.

En definitiva, la exposición de *Carlos V y su ambiente* del año 1958 hizo posible el inicio de un modelo de museo que permaneció abierto hasta que una nueva exposición sobre el mismo personaje con el título de *Carolus,* en el año 2000, viniera a suponer su cierre. Se acabó así con un planteamiento que había durando cuatro décadas y que no podía perpetuarse por más tiempo. Un hecho lógico directamente relacionado con la situación de auténtico colapso a la que había llegado este centro, que fue un buen ejemplo para los años sesenta pero que, hacía tiempo, había dejado de ser válido.

Desde entonces, la mayor parte del espacio disponible se ha dedicado a servir de sala de exposiciones de amplio espectro y solo en los dos últimos años se ha realizado un nuevo montaje de algunas de las piezas más destacadas custodiadas en la institución que, al menos, permite su contemplación, a la espera de un nuevo proyecto que no debería tardar mucho en hacerse realidad.

El Museo de Infantería, Museo del Ejército

A comienzos del siglo xx todos los colectivos privilegiados tendían a crear su propio museo con el fin de ensalzar una profesión o reivindicar la defensa de determinados intereses corporativos. Fruto de esta situación fue la paulatina creación de museos de las distintas Armas del Ejército de manera que, a comienzos del siglo xx, tan solo la de Infantería carecía de montaje propio. Su momento llegó con una Real Orden en 1908 por la que se creó el Museo de la Infantería Española con sede en las dependencias habilitadas para este fin en su Academia, entonces ubicada en el Alcázar toledano (Isabel, 1991: 521-525).

Tomada la decisión y creado el museo por la vía administrativa se procedió



Figura 6. Sala del Museo de Infantería, hacia 1925. Foto: J. L. Isabel (1991).

a la búsqueda rápida de las colecciones mediante el fomento de las donaciones y depósitos procedentes de los bienes atesorados por los jefes y oficiales del Arma, así como por los que se conservaban en los archivos y almacenes de las principales instituciones toledanas que se volcaron con el proyecto. A las gestiones entonces efectuadas se debe el depósito de las piezas ya citadas procedentes del Museo Provincial o el que realizó el propio Ayuntamiento, que prestó diversa documentación.

Gracias a la respuesta encontrada en unos y otros, el 14 de julio de ese mismo año de 1908, tan solo unos meses después de haberse hecho pública la decisión, el rey Alfonso XIII inauguró el segundo museo de Toledo y el único que entonces tenía abiertas sus puertas, aunque para acceder a él hubiera que solicitar la visita a la dirección del centro académico. Se trató de un montaje propio de este tipo de centros militares en el que primaron los intereses de la Academia, que renunció a crear un centro de interés histórico o turístico relacionado con la ciudad. Desde su inicio contó con fondos muy diversos al integrar colecciones tan dispares como eran la del teniente coronel Ibáñez Marín o la del político Romero Ortiz, relacionadas con la política colonial desarrollada en Filipinas o el Norte de África (Isabel, 1991: 539-540).

La creación de la Academia General Militar de Zaragoza vino a romper la situación previamente establecida al reducir la importancia de las Academias específicas de cada Arma. La primera consecuencia fue la desocupación parcial del edificio del Alcázar. La segunda, la decisión adoptada en 1929 de trasladar a Toledo la totalidad de los fondos custodiados en los museos militares dispersos por el país, con el fin de hacer posible un nuevo modelo de gestión centralizada (Camarasa, 1929). La feliz situación prevista en 1929 cambió en muy pocos años y en 1932 el nuevo gobierno republicano decidió acometer la formación del museo, pero ahora en una nueva sede en Madrid bajo el nombre de Museo Histórico Militar. En un breve espacio de tiempo se produjo el traslado de los fondos custodiados en Toledo, permaneciendo únicamente en el Alcázar la colección donada por Romero Ortiz en cumplimiento de las condiciones establecidas en su legado (Isabel, 1991: 538). Los cambios más importantes sufridos desde entonces se produjeron a partir de los conocidos sucesos de 1936 y lo que había sido una pequeña muestra en un centro docente, se convirtió a partir de 1940 en el Museo del Asedio. Un montaje que durante décadas, y por motivos obvios, se convirtió en el museo por excelencia de Toledo. Gracias a todo ello, el museo y el propio edificio del Alcázar funcionaron como un símbolo del régimen establecido y cuando parecía que el mito empezaba a perder fuerza, se optó por acrecentarlo mediante la decisión tomada en 1965, que ordenó el nuevo traslado de la totalidad de las colecciones conservadas en el Museo del Ejército de Madrid al edificio toledano. La oposición despertada hizo que tampoco se materializara este proyecto aunque, al menos, sirvió para marcar una tendencia que finalizó con la decisión adoptada en el año 1996, que ha permitido el traslado de las colecciones del Museo del Ejército a las instalaciones del Alcázar.

En la actualidad, las obras de remodelación del inmueble, así como las de construcción de un importante edificio auxiliar, han finalizado y ha sido posible inaugurar el nuevo montaje. La apertura de sus instalaciones plantea aún algunos interrogantes ya que nace con el riesgo de "hacer la guerra por su cuenta" y nunca mejor dicho, al no haberse realizado ningún estudio ni esfuerzo para que forme parte de un sistema de museos tan complejo como es el establecido y consolidado en Toledo (Palomero y Carrobles, 1999a).

Por último y mostrando la capacidad que tenemos para caer en ciertos errores, hay que hacer referencia a la creación a lo largo del siglo xx de dos pequeños museos militares en una ciudad tan pequeña como es Toledo. El primero es un nuevo museo dedicado específicamente al Arma de Infantería tras la

reapertura de la Academia en su nueva sede el año 1944. En sus instalaciones se recogen recuerdos, uniformes, armas y otra serie de objetos de naturaleza muy distinta, que se muestran siguiendo criterios fundamentalmente acumulativos. Sin embargo, y a pesar de lo que pudiera parecer en una visita apresurada, en sus vitrinas se conservan piezas de interés histórico al contar con legados tan importantes como son los de los generales Prim o Vicente Rojo.

El otro museo al que hacíamos referencia es el que existía en las instalaciones en la Fábrica de Armas de Toledo hasta su cierre hace casi dos décadas. En él se mostraban importantes piezas realizadas en sus talleres, que se convirtieron en la referencia de la artesanía local a comienzos del siglo xx. En la actualidad sus colecciones se custodian en centros militares ubicados fuera de Toledo y no queda ningún recuerdo de él.

Museo del Greco

El redescubrimiento de la obra de este artista fue posible por la labor realizada por los intelectuales vinculados a la Institución Libre de Enseñanza que, con Bartolomé Cossío a la cabeza (Carrobles, 2008), lograron despertar el interés de Benigno de la Vega-Inclán, comisario regio de Turismo por designación del rey Alfonso XIII (Lavín, 2007, 2008). Tomada la decisión de intervenir, fue el propio marqués de la Vega-Inclán el que, con carácter privado, adquirió algunos inmuebles y desarrolló un proyecto bajo el paraguas de la Comisaría Regia de Turismo (Menéndez, 2006), que acabó con la construcción de la denominada Casa del Greco (Espresati, 1912). Su finalidad fue la de servirle de residencia en Toledo, aunque dentro de un proyecto más ambicioso y complejo, en el que también figuraba la creación de un espacio



Figura 7. Sala del Museo del Greco, hacia 1930. Foto: Moreno, Patronato Nacional de Turismo.

de titularidad pública mediante la donación al Estado de uno de los inmuebles adquiridos. En él se instalaron los cuadros del pintor cretense que custodiaba la Comisión Provincial de Monumentos, dando lugar a un montaje que fue inaugurado por el rey Alfonso XIII en el año 1910 (Beruete y Cedillo, 1912). El resultado fue una colección definida en torno a la figura del Greco pero en la que también quedaron representados muchos otros pintores que poco tenían que ver con él, gracias a donaciones como la que realizó el fundador de la Hispanic Society, Mr. Acher Huntington, que hizo posible la incorporación del retrato de Mariana de Austria realizado por Juan Bautista Martínez del Mazo (Redondo, 2007: 177-181). Por estricto deseo de su propietario, se creó un museo de ambiente que puede considerarse como el primero con estas características en nuestro país, al tratar de reconstruir el escenario ideal en el que encajar la vida del pintor, independientemente de que este nunca viviera en él. Un montaje novedoso que nació apoyado por la creación de un museo público, en el que como decimos, se dio entrada a obras tan distintas como eran las comprendidas entre la pintura del final de la Edad Media y la del pintor Vicente López.

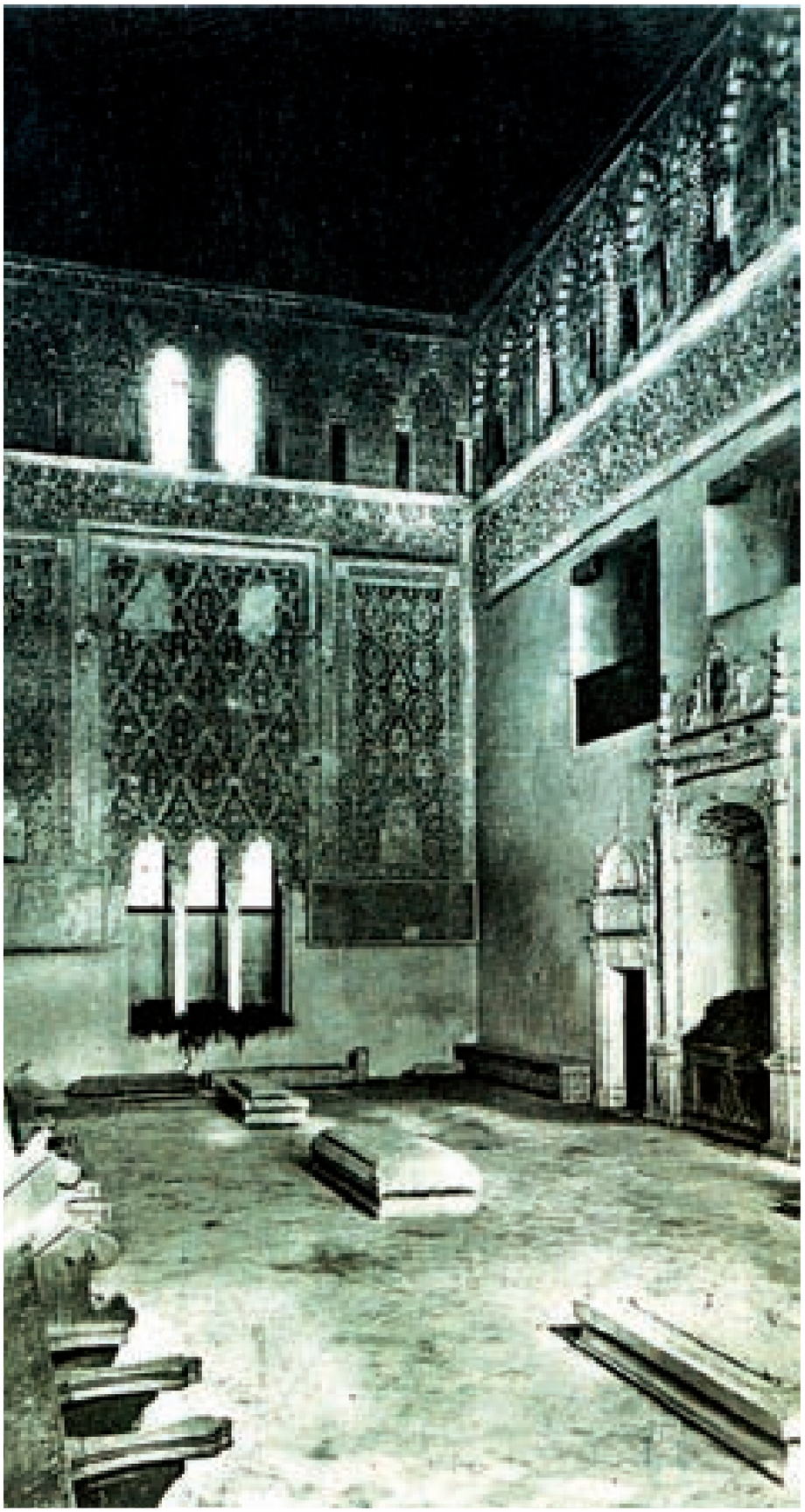
De todas las posibilidades que entonces existían, se optó por separar al Greco del resto de la obra de los artistas con los que convivió. Sin embargo, y a pesar de las carencias que todos podemos señalar, el museo funcionó perfectamente desde su apertura, según se desprende de las noticias que fueron apareciendo en la prensa local. Un éxito relacionado con la repercusión alcanzada por las numerosas visitas oficiales y actos que acogió el marqués en su propia casa y que hicieron del museo y de la residencia aneja, un símbolo turístico.

El resultado fue una colección definida en torno a la figura del Greco pero en la que también quedaron representados muchos otros pintores que poco tenían que ver con él

A su muerte, ocurrida en el año 1942, la casa que hasta entonces había venido utilizando en Toledo se unió definitivamente al museo y se inició una nueva etapa que trató de sacar partido al montaje basado en la reconstrucción ideal de la casa del pintor cretense, provocando la definitiva popularización del binomio casa-museo con el que aún se la identifica (Lavín y Caballero, 2007). La desaparición del marqués no supuso ningún problema para la continuación de su proyecto y en 1959 se realizaron nuevas obras con las que actualizar un montaje que todavía era heredero directo del diseñado a comienzos del siglo xx. Este es el que hemos llegado a conocer hasta el inicio de las obras de restauración y reordenación de las colecciones, que han culminado con el nuevo montaje que ha tratado de buscar un delicado equilibrio entre la casa-museo del pasado y el pequeño museo monográfico de artista para el siglo xxi.

Sinagoga del Tránsito, Museo Sefardí

La antigua Sinagoga del Tránsito había llegado a comienzos del siglo xx en precarias condiciones de conservación. Debido a su preocupante estado y al interés monumental de la edificación, el marqués de la Vega-Inclán solicitó su cesión al Estado para acrecentar el foco turístico creado en torno a su exitoso Museo del Greco. Para ello ideó un ambicioso proyecto que incluía la creación de un Centro de Cultura Hebraica, destinado a permitir la explotación turística de otro de los tópicos que empezaban a funcionar en Toledo, el de la presencia judía (Palomero, 2007). Concluidas las obras de rehabilitación necesarias, se iniciaron los trabajos de montaje del citado Centro que abrió sus puertas en 1916, una vez negociado el depósito de la mayor parte de la rica colección de epigrafía hebrea conservada en el Museo Arqueológico Provincial que quedó bajo la custodia de la Fundación Vega-Inclán. Al contrario de lo que venía ocurriendo en torno a la figura del Greco, la nueva instalación no debió funcionar como estaba previsto y en 1931, coincidiendo con la realización de uno de los montajes del Museo Arqueológico en el edificio de Santa Cruz, se decidió la devolución de estos fondos para su exposición en el patio principal (Aragoneses, 1957: 19-20). Desde entonces la sinagoga permaneció abierta al público



Por estricto deseo de su propietario, se creó un museo de ambiente que puede considerarse como el primero con estas características en nuestro país, al tratar de reconstruir el escenario ideal en el que encajar la vida del pintor, independientemente de que este nunca viviera en él

Figura 8. Sala de oración de la Sinagoga del Tránsito tras la restauración del marqués de la Vega-Inclán, hacia 1915. Heliotipia Artística Española, Archivo Municipal de Toledo.

como monumento visitable, mostrando en su gran sala de oración algunos bienes muebles y lápidas relacionadas con su pasado como sede de un priorato de la Orden de Calatrava.

En los años sesenta del pasado siglo y fruto de la necesidad de abrir centros que permitieran un mínimo contacto internacional, se empezó a trabajar en un nuevo Centro de Estudios Hebraicos bajo la tutela del Instituto Arias Montano de Estudios Hebraicos y de Oriente Próximo. Su puesta en funcionamiento implicó la realización de un nuevo proyecto expositivo que intentó recoger la memoria de la presencia judía en toda España, utilizando piezas de origen muy distinto con el fin de completar a las existentes en Toledo. De esta manera se produjo el definitivo traslado de las piezas hebreas desde el Museo de Santa Cruz. Todos estos esfuerzos hicieron posible la apertura del Museo Sefardí en el año 1971 tras desvincular al nuevo centro de la Fundación Vega-Inclán y hacerse cargo el Estado de su gestión. Desde entonces se ha ido dando sentido a una nueva institución cultural que no ha parado de renovarse en un ejemplo único en el sistema de museos de la ciudad (López, Palomero y Menéndez, 1996, 2006). Gracias a todo ello, se ha convertido en un modelo para plantear soluciones similares en las que, partiendo de colecciones mayoritariamente locales, se puede dar a conocer una realidad que explica la ciudad, el entorno y, a la vez, un mensaje de interés nacional e internacional. Y todo ello sin generar más problemas que los que se derivan de su gestión aislada respecto al sistema de museos del resto de la ciudad, que han convertido al centro en una isla, feliz, pero incomunicada.

Otros museos de titularidad pública

A pesar de que no quede más que un leve recuerdo de lo que pudo llegar a ser un interesante museo de la ciudad, hay que destacar el proyecto de creación del denominado Museo de la Santa Hermandad por iniciativa del Ayuntamiento de Toledo, que nunca llegó a consolidarse a pesar de que se publicara su correspondiente guía de visita (Palencia, 1958). Se trataba de aprovechar el magnífico inmueble de la Posada de la Hermandad mediante la ejecución de un proyecto redactado por el entonces archivero municipal Clemente Palencia, que planteó un discurso basado en permitir el acceso del público al edificio y aprovechar sus monumentales depen-



Figura 9. Acceso al Museo de San Vicente hacia 1930. Foto: Aldus, Patronato Nacional de Turismo.

dencias para mostrar algunos objetos relacionados con la Santa Hermandad. También se optó por presentar una selección de fondos del Patrimonio Histórico municipal en el que destacaban algunos cuadros, una magnífica colección de grabados y numerosos documentos en los que aparecían firmas de personajes como El Greco, Francisco de Pisa o Juan Bautista Monegro.

Fue un proyecto concreto, bien planteado, pero que desgraciadamente no contó con el interés de las autoridades locales que nunca han intervenido con decisión en este tipo de oferta cultural.

Museos de la Iglesia e iniciativas privadas

Aunque son los museos dependientes de las administraciones públicas los que constituyen el eje del sistema de museos de Toledo, este también debe tener en cuenta todas aquellas iniciativas surgidas desde la Iglesia o de algunas fundaciones privadas que completan y, en algunos casos, modernizan el anquilosado y complejo panorama que venimos comentando. Es el caso del Museo de la Catedral, que es un magnífico muestrario de planteamientos expositivos de grandes colecciones sacras en marcos arquitectónicos construidos con esa finalidad desde la Edad Media. Un caso diferente es el del denominado Museo Parroquial de Santo Tomé que a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años para conseguir crear una oferta más actual y coherente, no ha dejado de ser un "cuadro visitable" (García de Blas, 1947) (Fernández, 2003).

Dejando al margen algunos monumentos que también son propiedad de la Iglesia y que en ningún momento se presentan como museos, tal y como ocurre con la mezquita del Cristo de la Luz, la sinagoga de Santa María la Blanca o la iglesia de San Ildefonso de los PP. Jesuitas, hay que citar la nueva oferta que representa la aparición de pequeños museos conventuales que están generando un nuevo modelo de dudoso éxito. En la actualidad contamos con una serie de montajes en los conventos de Santo Domingo el Antiguo, Santa Úrsula y Santa Isabel de los Reyes que, con más pena que gloria, por la carencia de medios y de una adecuada gestión y difusión, mantienen abiertas sus puertas. El resultado, por ahora, parece ser una nueva apuesta por las políticas de disgregación y corto alcance que poco o nada bueno pueden ofrecer.

El caso del Museo de la Catedral es un magnífico muestrario de planteamientos expositivos de grandes colecciones sacras en marcos arquitectónicos construidos con esa finalidad desde la Edad Media



Figura 10. Sacristía de la catedral de Toledo, hacia 1930. Foto: Barrios, Patronato Nacional de Turismo.

Por último, y dentro de este breve repaso de la situación de los museos eclesiásticos de Toledo, hay que destacar la anómala ausencia de un museo diocesano tras los acuerdos adoptados a comienzos de los años sesenta que hicieron posible la apertura del Museo de Santa Cruz y el cierre del que hasta entonces había cumplido esta función a escala local, el Museo Parroquial de San Vicente (Sierra, s.f.). Gracias a esta decisión, se generó una situación poco común pero beneficiosa para ambas partes, al permitir la existencia de un museo de referencia y disminuir los costes derivados de la conservación y explotación de tan importantes colecciones.

En cuanto a las escasas iniciativas privadas surgidas en Toledo, hay que destacar la existencia de dos museos gestionados desde fundaciones como son el Hospital Tavera y el de Victorio Macho. El primero, más que un museo, es un magnífico monumento en el que se puede disfrutar de los bienes reunidos en el Hospital a lo largo de los siglos como resultado, tanto de su actividad asistencial, como de su traslado desde otras fundaciones y palacios pertenecientes a la Casa Ducal de Medinaceli (Marías, 2007). La riqueza de las colecciones que custodia, en la que destacan importantes piezas del Greco, Berruguete, Ribera o Zurbarán, la magnífica biblioteca y una de las mejores farmacias de nuestro país, requiere un esfuerzo por parte de todos para diseñar algún tipo de colaboración en el momento en el que se desarrolle el montaje del nuevo Museo de Santa Cruz, al poseer colecciones perfectamente complementarias.

El segundo, el de Victorio Macho, es el resultado de un largo y complicado proceso que llegó a constituir un peculiar problema para la ciudad. Su origen se encuentra en la voluntad del escultor palentino por conservar su obra en Toledo y mostrarla al abrigo de los focos turísticos generados por el Museo del Greco y la Sinagoga del Tránsito (Carrobles, 2002). Sin embargo, las disposiciones testamentarias no fueron bien definidas y a pesar de que el artista legó sus propiedades a la patria, ninguna institución se sintió identificada con esa realidad carente de contenido jurídico. Fruto de este erróneo planteamiento fue una corta trayectoria desde su inauguración en 1967 y el cierre producido en los años setenta (Dorado, 2002). La decisión tomada en 1996 por parte de la Real Fundación de Toledo de asumir la Fundación Victorio Macho, hizo posible la permanencia de la colección en la ciudad y la reapertura al público de las instalaciones que tuvo lugar en 1999. Desde entonces ha venido dando muestras más que evidentes de una adecuada gestión y de las posibilidades que pueden presentar las iniciativas culturales surgidas del sector privado que, por desgracia, tan poco desarrollo han tenido en nuestro país (Acuña, 2001).

Otras iniciativas en la provincia

La realización de un estudio sobre el sistema de museos de Toledo tampoco debe ignorar a los pequeños museos, centros de interpretación y parques arqueológicos que están surgiendo por distintas localidades de la provincia de Toledo (Palomero y Carrobles, 1999b). Un tipo de espacios que están llamados a experimentar un importante crecimiento en los próximos años si nos atenemos a la experiencia acumulada en la última década.

Se trata de un conjunto enormemente dispar que tuvo inicio en los años sesenta del pasado siglo y que se empezó a canalizar mediante la creación de nuevos filiales dependientes del Museo de Santa Cruz. Es el caso del Museo Ruiz de Luna de Talavera de la Reina y de la Casa de Dulcinea en El Toboso, que llevan algunos años intentando abrirse un hueco en el panorama cultural de la provincia mediante la realización de diferentes proyectos de remodelación y, en algún caso, de ampliación aún no materializada. Su situación actual es correcta en lo referente a su presentación, pero todo parece indicar que podrían ser mucho más útiles si, además de presentar una magnífica colección de cerámica o las dependencias de una casa manchega, pudieran explicar también el territorio o las ciudades en las que se encuentran, desarrollando en mayor medida la línea que parece haber emprendido el museo talaverano en los últimos años. Junto a ellos y en parte como consecuencia del cierre del modelo de filial al que hicimos referencia con anterioridad, nos encontramos ante otros montajes, por desgracia más numerosos, que no cumplen ninguna condición que les permita utilizar el nombre de museo. El estudio de todas estas iniciativas es imposible realizarla en estos momentos al sumar más de las que en principio pudiéramos imaginar. En su conjunto se detecta una tendencia a confundir la figura el museo con la del centro de interpretación o la de la colección visitable, así como un generalizado e irrefrenable deseo por custodiar pequeñas colecciones de bienes patrimoniales, que poco o nada aportan al conocimiento de la localidad en la que se muestran.

Estamos ante un problema que conviene atajar y para ello habría que pensar en el establecimiento de fórmulas para que estos centros puedan encontrar una colaboración efectiva en el futuro sistema de museos de Toledo. Su función puede llegar a ser tan básica como la de otros grandes complejos urbanos al depender de ellos la correcta y necesaria musealización del territorio. La gestión ordenada de toda esta oferta local a partir de la creación de unas redes comarcales podría dar interesantes resultados en el futuro y, aunque sea un tema colateral, deberá ser uno de los ejes de trabajo que habrá que acometer tras la reordenación de los museos de la capital.

Por último, y como muestra de la complejidad que venimos anunciando, hay que hacer también referencia a otro tipo de centros como son el Parque Arqueológico de Carranque o el Sitio Histórico de Santa María de Melque que, por las características específicas que presentan y por su demostrada capacidad de atracción del público, deberían ser tenidos en cuenta en cualquier reordenación de los museos de Toledo.

Conclusiones

Aunque a lo largo de los últimos 150 años se ha generado en Toledo una red de museos difícilmente comparable con la de otras ciudades españolas, el resultado al que hemos llegado no es precisamente satisfactorio, tal y como hemos expuesto con anterioridad. Esta situación marcada por las carencias y solapamientos es el resultado del deficiente tratamiento dado durante más de un siglo al Museo Provincial, que estaba llamado a convertirse en un gran referente. Sin embargo, y por los motivos descritos, desde su fundación y a lo largo de muchos años, solo pudo sobrevivir en condiciones más que precarias como consecuencia de unas políticas que primaron el reparto de lo mejor de sus colecciones para crear lo que parecían ser centros más fáciles de asumir por motivos meramente coyunturales. El principal resultado de esta desafortunada política ha sido la consolidación de una oferta desigual al primarse el desarrollo de unos pocos museos públicos dotados de pequeñas colecciones, aunque de gran interés, dedicados a mostrar la riqueza e importancia del arte español, del ejército nacional o del mundo judío medieval, renunciando en muchos casos a dar el más mínimo protagonismo a la ciudad, al territorio o al grupo de vida del que surgen.

Este panorama empezó a cambiar en los años sesenta con la creación del Museo de Santa Cruz como consecuencia de lo que fue un interesante ejercicio de reflexión por parte de las autoridades de la época. Tras él se decidió apostar por fortalecer el viejo Museo Provincial mediante la integración de las colecciones del Museo Parroquial de San Vicente o la aportación de nuevos fondos a través de compras en ocasiones algo indiscriminadas. De ese momento data el inicio de la política de creación de filiales. Su puesta en práctica debe considerarse como un acierto inicial al cerrar la vía de las segregaciones que tanto daño habían hecho. Sin embargo, y a pesar de las apariencias, se trató de un planteamiento de muy corto alcance, tal y como el tiempo ha venido a demostrar, al dejar la iniciativa en manos del destino o del capricho del responsable de la restauración de algunos monumentos. La imposibilidad de mantener por más tiempo una red de museos, como es la creada a partir de los años sesenta, se justifica por la incapacidad demostrada por el sistema para seguir ampliando la oferta o dar respuesta a las iniciativas locales que dejaron de encontrar su acogida en este modelo desde finales de los años setenta

La imposibilidad de mantener por más tiempo una red de museos, como es la creada a partir de los años sesenta, se justifica por la incapacidad demostrada por el sistema para seguir ampliando la oferta o dar respuesta a las iniciativas locales que dejaron de encontrar su acogida en este modelo desde finales de los años setenta



Figura 11. Farmacia del Museo de Tavera, Fundación Medinaceli, hacia 1930. Foto: Aldus, Patronato Nacional de Turismo.

contrar su acogida en este modelo desde finales de los años setenta. También, por el evidente colapso sufrido por los que la encontraron, tal y como lo indica el actual montaje del Museo de Santa Cruz o el cierre de la mayor parte de sus filiales.

La solución a los problemas detectados no puede venir solo de la mano de una modernización de los montajes existentes o de otras pequeñas actuaciones de puesta al día, al tratarse de elementos de un sistema que ha llegado a un punto de difícil retorno como consecuencia del modelo de gestión utilizado que es, desde nuestro punto de vista, el verdadero origen del problema. Por todo ello y antes de acometer nuevos proyectos como el montaje del Museo de Santa Fe, creemos necesario partir del reconocimiento de la existencia de una crisis de la que solo se puede salir a través de la creación de un marco administrativo y funcional completamente nuevo, basado en la realización de un proyecto global que permita ordenar los esfuerzos de los distintos y buenos equipos profesionales con los que cuenta cada centro, de manera que, simplemente, puedan trabajar en una misma dirección y se dediquen a llenar lagunas y no a ofrecer repeticiones que parecen concebidas desde la competencia empresarial. De esta manera, la realización de cualquier pequeña reforma, la adquisición de piezas o la toma de determinadas decisiones irían dirigidas a adaptar cada museo a la nueva realidad surgida de la coordinación entre unos y otros. Unos centros destinados a explicar la ciudad y su territorio que den entrada a los nuevos intereses científicos y olviden viejas maneras de presentar los datos y piezas, fuera de cualquier contexto.

Este proyecto debería partir del acuerdo entre las distintas instituciones responsables en la actualidad de los museos de Toledo, destinado a crear un órgano de gestión que permita la existencia de un proyecto único y coherente para las instalaciones de la ciudad y su provincia. Un sistema que recupere el nombre de Toledo como seña de identidad y que trabaje por dotarse de un buen centro de restauración, de una buena biblioteca o de una adecuada sala de exposiciones, en vez de generar pequeños esfuerzos repetitivos e intrascendentes, como son algunos de los que se vienen potenciando en los últimos años. Además, la existencia de un modelo de gestión único facilitaría la consecución de una de las mayores demandas a la que se enfrentan los museos de la ciudad de Toledo, la de su entrada única, que serviría para mostrar la verdadera importancia y calidad de la oferta cultural toledana, hoy por hoy completamente devaluada y desvanecida.

El liderazgo ejercido por el sistema público de museos de Toledo debe convertirse en un elemento clave para reordenar otras ofertas complementarias y necesarias. En el caso de los museos de la Iglesia, hay que partir del reconocimiento de que el acuerdo pactado en los años sesenta es un modelo plenamente vigente y que puede constituir un buen punto de partida para negociar nuevos sistemas de colaboración en el futuro. Algo parecido podría decirse de la situación detectada en los pequeños museos locales que son los que pueden experimentar un mayor crecimiento en pocos años, con el peligro que esta situación puede ocasionar al dar lugar a una oferta atomizada, además de reiterativa y, por lo tanto, inútil. La creación de una red específica que fomente su visita conjunta, a la vez que haga posible la investigación y difusión de sus colecciones y entorno, permitiría dar de sentido a muchas de las inversiones que se hacen en este campo y que, de no encontrar una mínima estructura, están condenadas a desaprovecharse.

En definitiva, creemos necesario un profundo cambio en el sistema de gestión y en la reordenación de la oferta de los museos de Toledo antes de plantearnos su ampliación. Solo de esta manera, el Museo de Santa Fe podría convertirse en el primer ejemplo de un ambicioso planteamiento que permita la definitiva modernización de estas instituciones. Un museo coordinado con el resto de la oferta cultural que tendrá como reto su apertura a la ciudad de la que forma parte y al territorio que le da sentido.

La existencia de un modelo de gestión único facilitaría la consecución de una de las mayores demandas a la que se enfrentan los museos de la ciudad de Toledo, la de su entrada única, que serviría para mostrar la verdadera importancia y calidad de la oferta cultural toledana, hoy por hoy completamente devaluada y desvanecida

Bibliografía

Acuña, P. (2001): "La Real Fundación de Toledo y el Museo Victorio Macho: un nuevo espacio cultural para Toledo", *Revista de Museología*, 21, pp. 87-91.

Aragoneses, M. J. (1957): *Museo Arqueológico de Toledo*. Madrid: Dirección General de Bellas Artes.

Beruete y Moret, A. (1912): *Catálogo del Museo del Greco de Toledo*. Madrid: Imprenta Artística José Blass y Cía.

Camarasa, S. (1929): "Una iniciativa plausible. El gran Museo del Ejército que se va a instalar en Toledo", *Toledo. Revista de Arte*, 272, pp. 2.174-2.179.

Carrobles, J. (2002): "Apuntes biográficos de un artista itinerante", en Carrobles, J. y Palomero, S. (coord.), *Victorio Macho. La mirada*. Madrid: Real Fundación de Toledo y Ayuntamiento de Palencia, pp. 39-81.

— (2008a): "Los museos de Toledo. Reflexiones para el futuro desde una perspectiva histórica", *Anales Toledanos,* XLIV, pp. 179-226.

— (2008b): "Toledo y el Greco a comienzos del siglo xxi", en Lavín, A. C. (coord.), *El Greco, Toledo 1900*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 20-37.

Dorado, A. (2002): "Victorio Macho: El Artista, el Hombre, su Maltratado Museo", en *Archivo Secreto*, 1. Toledo: Ayuntamiento de Toledo, pp. 134-165.

Espresati, C. G. (1912): *La Casa del Greco*. Madrid: Establecimiento Tipográfico de Fortanet.

Fernández, D. (2003): *Gonzalo Ruiz de Toledo, Señor de Orgaz (+1323)*. Toledo: Instituto Teológico San Ildefonso.

García, F. (2008): *La comisión de monumentos de Toledo (1836-1875)*. Toledo: Ledoria.

García de Blas, A. (1947): *Parroquia de Santo Tomé. Sus joyas artísticas*. Madrid: Imprenta Onofre Alonso.

Isabel, J. L. (1991): *La Academia de Infantería de Toledo*. Toledo: Diputación Provincial de Toledo.

Lavín, A. C. (2007): "El museo del Greco: Memoria de un sueño", en Chamorro, A. (coord.), *Tesoros ocultos. Fondos selectos del Museo del Greco y del Archivo de la Nobleza*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 15-35.

— (2008): "La consagración del mito del Greco en Toledo: Vega-Inclán, el Museo del Greco y el homenaje de 1914", en Lavín, A. C. (coord.), *El Greco, Toledo 1900*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 171-209.

Lavín, A. C. y Caballero, L. (2007): "Una exposición comunicativa para un museo de Arte: El proyecto de exposición permanente del Museo del Greco", *museos.es*, 3, pp. 64-83.

López, A. M.ª, Palomero, S. y Menéndez, M. L. (1995): *Museo Sefardí*. Toledo: Ministerio de Cultura.

— (2006): *Guía del Museo Sefardí*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Manso, C. (2008): "La colección Ruiz de Luna, fuente de inspiración para el proceso de revitalización de la cerámica talaverana", en González, F. (comisario), *El arte redivivo*. Talavera de la Reina: Ayuntamiento de Talavera de la Reina, pp. 41-48.

Marías, F. (2007): *El Hospital Tavera de Toledo*. Sevilla: Fundación Casa Ducal de Medinaceli.

Menéndez, M. L. (2006): *El marqués de la Vega Inclán y los orígenes del turismo en España*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Muñoz, J. P. (1993): *Imágenes de la melancolía: Toledo (1772-1858)*. Toledo: Ayuntamiento de Toledo.

Nieto, G. (1962): *El Museo de Santa Cruz de Toledo*. Madrid: Dirección General de Bellas Artes.

Palencia, C. (1958): *Museo de la Santa Hermandad de Toledo*. Toledo: Dirección General de Bellas Artes.

Palomero, S. (2004): "El futuro de los Museos en Castilla-La Mancha: algunas consideraciones y una propuesta para el debate", en Zarzalejos, M., García, M. A. y Benítez, L. (eds.), *I Congreso de Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha. La Gestión del Patrimonio Histórico Regional*. Valdepeñas: UNED, T. I, pp. 137-156.

— (2007): *Historia de la Sinagoga de Samuel Ha Levi y del Museo Sefardí*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Palomero, S. y Carrobles, J. (1999a): "Una propuesta utópica para el Alcázar de Toledo. Museo y biblioteca de la paz", *Revista de Museología,* 13, pp. 103-106.

— (1999b): "La felicidad en los pequeños museos de sitio y el espíritu del jaiku: algunos ejemplos en la provincia de Toledo", *Museo,* 4, pp. 209-221.

Puente, J. de la, y Santa Ana, F. (1975): *Catálogo del Museo de Arte Contemporáneo de Toledo*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

Redondo, J. (2007): «La "otra" colección pictórica del Museo del Greco. El sueño de un museo de arte español», en Chamarro, A. (coord.), *Tesoros ocultos. Fondos selectos del Museo del Greco y del Archivo de la Nobleza*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 83-109.

Revuelta, M. (1973a): *Museo de los Concilios de Toledo y de la cultura visigoda*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

— (1973b): "El museo de Santa Cruz y sus filiales", *Toletum*, 6, pp. 61-135.

— (1979): *Museo Taller del Moro*. Madrid: Ministerio de Cultura.

— (1987): *Museo de Santa Cruz, Toledo*. Ciudad Real: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

San Román, F. de B. (1926): *Museo Arqueológico Provincial*. Toledo.

Sierra, A. (s.f.): *Guía del Museo parroquial de San Vicente*. Toledo: Editorial Católica Toledana.

Hacia un nuevo modelo para la gestión de reproducciones en los museos estatales

Javier Rodrigo del Blanco
Museo Arqueológico Nacional
Madrid

Tras una larga trayectoria como profesional autónomo, Javier Rodrigo del Blanco ha colaborado en la renovación del Museo Nacional de Antropología como conservador jefe del Departamento de América (2004-2010) y del Museo Arqueológico Nacional, donde ocupa plaza de conservador en el Departamento de Documentación.

javier.rodrigo@mecd.es

Resumen: Este artículo se centra en el tratamiento que se ha dado a las reproducciones en los museos estatales. Tras una breve revisión histórica, se refleja la situación actual y se hace referencia al contenido de distintas normas que afectan a los museos estatales, por el mero hecho de ser instituciones que pertenecen a la Administración General del Estado, y a las reproducciones de sus recursos y actividades, que deben tener en cuenta la normativa vigente sobre propiedad intelectual, Patrimonio Histórico y precios públicos. Tras estudiar estos aspectos, se plantea un nuevo modelo que se adapte mejor a la realidad de los museos actuales y que incorpore el contenido de la normativa vigente que afecta a las reproducciones en instituciones públicas.

Palabras clave: Museo, Bienes Culturales, Propiedad intelectual, Archivo, Precios públicos.

Abstract: This article focuses on the management of reproductions in state museums. The present situation is reflected after a short historical review, and we will refer to several rules that affect state museums, as institutions belonging to the General State Administration, and reproductions of their resources and activities, with regulations on intellectual property, heritage and public prices. A new model to manage reproductions in these museums will be presented to improve it and to include the regulations on reproductions in public institutions.

Keywords: Museum, Heritage, Intellectual property, Archive, Public prices.

Introducción

El Patrimonio Histórico está integrado por una serie de bienes con valor cultural, y es el principal testigo de la contribución histórica y de la creación contemporánea de los distintos pueblos y sociedades a la civilización universal. El criterio de territorialidad que rige en las disposiciones legales hace que entendamos por Patrimonio Histórico Español el conjunto de bienes de estas características que se encuentran en nuestro país, con independencia de cualquier otra cuestión derivada de la nacionalidad de su autor o del lugar de producción del bien.

Los museos son instituciones culturales que desempeñan una serie de funciones en relación con la gestión de bienes que integran nuestro Patrimonio Histórico[1]. Estas funciones han ido cambiando con el tiempo, dando prioridad a unas sobre otras dependiendo de la época y de los recursos reales con que se dotaba a estos centros (humanos, técnicos, materiales, espaciales o económicos), aunque la naturaleza de servicio público está en la base de estas instituciones,

[1] La gran mayoría de cuestiones que se van a plantear aquí para los museos son aplicables a archivos y bibliotecas estatales, pues son instituciones igualmente vinculadas con la gestión de bienes culturales y tienen un marco jurídico-administrativo muy similar.

como se aprecia en las distintas definiciones existentes[2]. Lo que diferencia al museo actual del de otras épocas es el mayor equilibrio en el tratamiento de los bienes culturales desde distintos ámbitos: documentación, conservación, investigación y difusión.

Este concepto supone que el personal técnico de los museos dejaba de estar centrado casi exclusivamente en la conservación e investigación de los bienes culturales, tareas que habían acaparado su atención preferente. El museo actual tiene sentido si presta un servicio a la sociedad en general, y no solo a unos determinados sectores de la misma, destacados del resto por cuestiones económicas, sociales o intelectuales. Y para cumplir con todos esos cometidos, los museos debían contar con nuevos recursos y herramientas. La labor difusora del museo no era algo nuevo[3], pero parece que es ahora cuando se ponen más medios para convertir en realidad estas buenas intenciones. Dos hechos evidencian estos cambios en los museos españoles:

– La incorporación de personal adscrito a departamentos de Educación y Acción Cultural desde la década de 1980, cuya progresiva aparición hay que relacionar con la celebración de las Jornadas de Difusión de Museos.
– El establecimiento de un área de Difusión como una de las áreas básicas de trabajo en el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (en adelante, RMTE), aprobado por Real Decreto 620/1987, de 10 de abril. Este área "tendrá por finalidad el acercamiento del Museo a la sociedad mediante métodos didácticos de exposición, la aplicación de técnicas de comunicación y la organización de actividades complementarias tendentes a estos fines" (RMTE, art. 19).

Ello significa que los bienes culturales iban a continuar siendo los principales recursos culturales de los museos, pero ya no los únicos, pues esas "actividades complementarias" han ido adquiriendo una gran importancia para hacer más atractivo el museo, ya sea como complemento de la educación reglada (visitas concertadas con colegios e institutos), como centro de investigación en el ámbito de sus colecciones (seminarios, congresos y jornadas) o como alternativa lúdica para una población que incrementa su tiempo de ocio y que puede escoger entre una amplia oferta (cine, teatro, conciertos, viajes…), lo que hace que la competencia por captar público sea feroz.

Esa competencia obliga al museo a ofrecer productos de calidad y a estar presente en la mayor cantidad de eventos que sea posible, siempre adecuados a la finalidad de la institución. Y ello supone muchas veces la fijación de bienes culturales o de actividades en un soporte, por lo que tenemos que tener en cuenta la normativa vigente sobre propiedad intelectual, que protege toda creación literaria, científica o artística. En efecto, de acuerdo con ella, reproducción es "la fijación directa o indirecta, provisional o permanente, por cualquier medio y en cualquier forma, de toda la obra o de parte de ella, que permita su comunicación o la obtención de copias"[4]. Y en esa categoría de creación intelectual protegida quedan englobados no solo los bienes culturales, sino también las actividades con ellos relacionados, por lo que cualquier reproducción de estas creaciones (bienes culturales y actividades) y su comunicación por cualquier vía quedan reguladas por la normativa sobre propiedad intelectual.

Al mismo tiempo, los museos estatales forman parte de la administración pública, por lo que deben ceñirse al ordenamiento jurídico, que determina un marco concreto de gestión para el cumplimiento de sus objetivos. Este hecho tiene su importancia al tratar cuestiones como contratos y normas sobre procedimiento administrativo o precios públicos. La correcta gestión de reproducciones en los museos estatales requiere revisar en profundidad todos estos aspectos, que serán los que se desarrollen a continuación, pues no cuentan con las herramientas necesarias para adaptarse

[2] Ya en 1793, una ley francesa definía al museo como "una colección o serie de colecciones, accesible a todos los ciudadanos, con una función educativa y recreativa". Las definiciones más empleadas en la actualidad coinciden en señalar que el museo es una institución que sirve de nexo entre unos fondos con valor cultural y la sociedad. Entre ellas, la de nuestra Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (en adelante, LPHE).

[3] La función didáctica de los museos ha estado presente en estas instituciones desde su creación. A la "función educativa" que recogía la ley francesa de 1793 *(v.* nota 1) podemos añadir otros ejemplos, como la reunión de distintas instituciones en el Real Museo de Ciencias Naturales para la enseñanza de esta disciplina (Real Orden de 1 de octubre de 1815) o la dependencia de los museos del ramo de Instrucción Pública (art. 158 de la Ley de Instrucción Pública, de 2 de septiembre de 1857).

[4] Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (en adelante RDL 1/1996). Artículo 18 en la redacción dada por la Ley 23/2006, de 7 de julio. Esta norma impone el término "reproducción" sobre los de "copia" y "grabación", cuyo significado queda incluido en el primero.

a la situación actual y, al mismo tiempo, cumplir con la normativa vigente.

La realidad actual

Los museos han sido instituciones que han ofrecido respuestas individuales a problemas concretos porque la unificación de sus actuaciones y procedimientos ha sido inexistente hasta fechas muy recientes. El primer paso fue la profesionalización de su personal técnico[5]. El segundo, la normalización de las herramientas e instrumentos documentales, tardó mucho más en hacerse realidad, lo que obligó a cada museo a ofrecer soluciones que satisfacían las necesidades concretas del momento. Este retraso ha sido más acusado en los museos que en las bibliotecas, instituciones que se han visto obligadas a cooperar entre sí desde hace ya mucho tiempo y ello les ha llevado a contar con las herramientas adecuadas para el intercambio de información[6].

Las llamadas para unificar los instrumentos documentales fueron habituales en distintas normas[7], pero la realidad es que hubo que esperar hasta el Reglamento para el régimen de los Museos Arqueológicos del Estado servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, aprobado por Real Decreto de 29 de noviembre de 1901, para encontrar respuestas concretas a cuestiones relacionadas con la inscripción de fondos en los libros de registro y su numeración. Esta norma obligaba a distinguir entre registros para entrada de objetos por compra y donaciones y para objetos en depósito e imponía la existencia de unos instrumentos documentales (inventario general, catálogo sistemático, catálogo monográfico y una guía sucinta de todo el museo), si bien no ofrecía un modelo concreto para cada uno de ellos.

Esta labor fue realizada por medio de las conocidas como *Instrucciones* de Navascués[8], con las que se normalizaban instrumentos, formatos, epígrafes y, con las lógicas distorsiones de un único instrumento a aplicar en distintas disciplinas científicas, también contenidos. Tuvieron un seguimiento desigual, puesto que estaban pensadas para materiales arqueológicos, pero muchos de sus epígrafes perviven en los sistemas actuales, que se adaptan a distintas disciplinas científicas. De hecho, el RMTE no introduce grandes cambios en el sistema documental, sino que lo acomoda a la situación del momento y deja la puerta abierta a la introducción de nuevas tecnologías.

En estas *Instrucciones* encontramos una primera referencia explícita al tratamiento de las reproducciones en el inventario general: "Las reproducciones de toda especie se inscribirán en idéntica forma que los objetos originales, pero formando sección independiente dentro del Inventario general" (Instrucción 4.ª). Es evidente que el concepto "reproducción" que emplea Navascués se ciñe a copias de naturaleza plástica de objetos originales, por lo que no tiene la amplitud de significado que otorga a este término la normativa sobre propiedad intelectual. No obstante, no deja de ser un avance que se obligara a recoger la información que se tuviera sobre esas reproducciones de objetos. En cambio, se hace referencia a las fotografías de esos objetos (Instrucciones 9.ª-11.ª), indicando que se identifique correctamente el número de rollo y de negativo, pero no se solicita ningún dato acerca de su autor o fecha de realización.

El RMTE introduce una precisión muy importante en este campo, que consiste en aplicar el término reproducción a todas las copias de los objetos del museo, con independencia de su método de obtención (art. 24)[9]. Es cierto que su redacción no tenía en cuenta la fijación en cualquier soporte de otros recursos de los museos, como esas actividades complementarias gestionadas desde los departamentos de Difusión, pero era la primera vez que una norma específica sobre museos incluía un concepto amplio para tratar las reproducciones, aunque solo fuera aplicable a bienes culturales. La década de 1990 fue muy importante, pues se producen hechos y se aprueban normas que son fundamentales en este ámbito:

[5] Esta cuestión ha sido ya suficientemente tratada por otros autores. Cabe destacar la síntesis realizada por M. Barril (1999).

[6] Las clasificaciones enciclopédicas o universales, utilizadas por muchas bibliotecas para describir contenidos, son creaciones del último cuarto del siglo XIX y primera mitad del siglo XX. En cuanto a la catalogación, el primer intento serio en España para su normalización fueron las *Instrucciones para la redacción de los catálogos en las Bibliotecas públicas del Estado,* dictadas por la Junta Facultativa de Archivos, Bibliotecas y Museos en 1902. En la actualidad, se siguen las *Reglas de Catalogación* dictadas por el Ministerio de Cultura (primeras ediciones de 1985 y 1988), que son una adaptación nacional de la *International Standard Bibliographical Description* (ISBD, edición preliminar de 1971), que, a su vez, tomaron como base las *Anglo-American Cataloging Rules* (1967). La ISBD constituye un instrumento aceptado internacionalmente para la identificación de fondos bibliográficos.

[7] Aparecen ya en los primeros reglamentos orgánicos del Cuerpo Facultativo de Bibliotecarios, Archiveros y Anticuarios, como el Real Decreto de 6 de junio de 1867 (art. 8.º) o el Decreto de 5 de julio de 1871 (art. 76).

[8] *Instrucciones para la redacción y formación del inventario general y de los catálogos y registros en los Museos servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos dependientes del Ministerio de Educación Nacional,* aprobadas por Orden del Ministerio de Educación Nacional, de 16 de mayo de 1942. Fueron redactadas por Joaquín María de Navascués.

[9] Este artículo fija los órganos competentes para establecer "las condiciones para autorizar la reproducción de los objetos del Museo por cualquier procedimiento, basándose en los principios de facilitar la investigación y la difusión cultural, salvaguardar los derechos de propiedad intelectual de los autores, preservar la debida conservación de la obra y no interferir en la actividad normal del Museo".

– Aprobación de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (en adelante, Ley 30/1992), que adaptaba el funcionamiento de las instituciones públicas a la Constitución de 1978 y a las nuevas tecnologías.
– La creación de la Comisión de Normalización Documental de los Museos Estatales (en adelante, CND), mediante Resolución de octubre de 1994 de la Dirección General de Bellas Artes y Conservación y Restauración de Bienes Culturales, con la misión de "definir y unificar los procesos documentales museográficos y administrativos, la normalización de terminologías, y el desarrollo de su aplicación informática". Esta aplicación informática es el sistema DOMUS, actualmente implantado en todos los museos de gestión directa a través de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
– La aprobación de la Orden de 20 de enero de 1995, por la que se establecen, entre otros, los precios públicos de determinados servicios prestados por los centros directivos y organismos autónomos del entonces Ministerio de Cultura. Entre estos servicios estaba el de reproducciones.
– La aprobación del ya citado RDL 1/1996, de 12 de abril, que culminaba una tarea en el campo de la propiedad intelectual que había sido iniciada con motivo del ingreso de España en la Unión Europea en 1986.

No obstante, pese al tiempo transcurrido desde que se han producido estos hechos, los museos estatales siguen sin contar con unos criterios comunes a la hora de gestionar las reproducciones. En el mejor de los casos, la respuesta a cada solicitud es una respuesta concreta por parte de cada museo, lo que significa que una misma solicitud puede recibir contestaciones distintas en caso de ser presentada en diferentes museos. Además, en museos en los que el personal técnico es muy reducido, este tipo de gestiones suelen recaer en una misma persona, pero no ocurre así en los que cuentan con plantillas más amplias, lo que introduce una mayor variabilidad en las respuestas dadas a los interesados.

En el caso de solicitud de fotografías de bienes culturales, es común que exista un modelo en el que se recoge la información básica: datos del solicitante y de la publicación donde va a aparecer esa fotografía. En este modelo se suele hacer referencia a la necesidad de hacer constar el nombre del museo y de entregar una serie de ejemplares de esa publicación al mismo, lo que no deja de ser una buena vía para incrementar los fondos bibliográficos, siendo aún más interesante porque en esa publicación aparecen bienes conservados en la institución. En caso de reproducciones plásticas, son comunes las indicaciones acerca del distinto tamaño y materiales de la reproducción con respecto al original, así como a otros aspectos relacionados con su preservación física durante el proceso de copia, si bien el empleo cada vez más generalizado de escáneres tridimensionales contribuye a minimizar los riesgos que antes se corrían al realizar estos procesos sobre los originales.

Estos modelos varían de unos museos a otros, aceptándose incluso solicitudes realizadas por correo electrónico. Estas solicitudes se archivan siguiendo los criterios de cada museo y lo único que suele controlarse es que se hayan entregado los ejemplares solicitados o que el bien cultural original no haya sufrido desperfectos durante su copia.

La Orden de 20 de enero de 1995 contenía algunas instrucciones que podían haber contribuido a normalizar la gestión de reproducciones, ya que contemplaba la posibilidad de establecer unos modelos comunes para todas las instituciones dependientes de una misma dirección general (Segundo, 2). Sin embargo, este modelo común, aplicable a todos los museos dependientes de la entonces Dirección General de Bellas Artes y de Conservación y Restauración de Bienes Culturales, no fue nunca pre-

El RMTE introduce una precisión muy importante en este campo, que consiste en aplicar el término reproducción a todas las copias de los objetos del museo, con independencia de su método de obtención

sentado. Más aún, lo que en la orden ministerial era una posibilidad se convertía por exigencia en una norma jerárquicamente superior: "Las Administraciones Públicas deberán establecer modelos y sistemas normalizados de solicitudes cuando se trate de procedimientos que impliquen la resolución numerosa de una serie de procedimientos" (Ley 30/1992, art. 70.4).

Los datos que suelen aparecer en las solicitudes responden lo justo a los exigidos por la normativa vigente[10], pero no podemos olvidar que ese escrito de solicitud es, al mismo tiempo, un contrato en el que el solicitante se obliga a cumplir con unas condiciones por la cesión u obtención de una reproducción. Por ello, es muy importante la correcta identificación del interesado y su firma, pues suponen la prueba de aceptación de los requisitos impuestos por el museo[11].

Y tampoco podemos olvidar que estas solicitudes son solo el primer paso de un proceso más complejo y que no suele finalizarse de acuerdo con la normativa vigente sobre procedimiento administrativo. En la mayoría de los casos, el único rastro documental de estos procedimientos es la solicitud, entendiéndose como concedido el permiso de uso cuando se recibía esta solicitud y se daba cita al solicitante o se le remitía el contenido solicitado.

El archivo de todos los documentos relacionados con un procedimiento de cesión u obtención de reproducciones y/o derechos de uso tampoco es cuestión baladí en los museos estatales, pues son bienes del patrimonio documental y, por tanto, del Patrimonio Histórico español "los documentos de cualquier época generados, conservados o reunidos en el ejercicio de su función por cualquier organismo o entidad de carácter público […]" (LPHE, art. 49.2). Por ello, y siguiendo normas archivísticas, había que crear unas series documentales en las que incluir estos documentos, preparándolas así para su transferencia a los archivos centrales de los distintos ministerios con museos a su cargo, donde continuarían con su ciclo vital de conservación o de destrucción. Y dado su carácter de bienes del Patrimonio Histórico español, es muy importante que esta destrucción sea autorizada por el órgano competente, la Comisión Superior Calificadora de Documentos Administrativos (LPHE, art. 58), y no por la decisión de cualquier otra persona o cargo. Huelga decir que el establecimiento de estas series documentales y su transferencia a los archivos centrales tampoco han sido prácticas generalizadas en los museos estatales.

Las series documentales que proponía la CND para el archivo administrativo de DOMUS (Carretero *et al.*, 1998: 390-393) recogían las cuestiones relacionadas con las reproducciones en dos categorías:

3. Administración.
  3.1. Gestión económica.
    3.1.3. Ingresos extra presupuestarios.
      3.1.3.3. Reproducciones.
5. Documentación.
  5.3. Movimientos (fondos museográficos y documentales).
    5.3.3. Documentación gráfica, aunque luego se sustituyó por "Fotografía".

La jerarquía de ambas series es muy indicativa del tipo de documentos que debían agruparse bajo cada una de ellas. Sorprende que no se consideren las copias tridimensionales de los fondos museográficos, cuando el término reproducción en los museos ha estado tradicionalmente asociado a ellas, como se comprueba incluso en el propio RMTE.

Otra cuestión que no ha acabado de quedar clara era la aplicación del tipo correspondiente del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) a los precios públicos contenidos en la Orden de 20 de enero de 1995. Esta duda se mantenía incluso después de consultas a distintos servicios económicos del propio Ministerio de Cultura, motivo por el que cada museo ha actuado de la manera que ha considerado mejor[12].

Por lo que respecta al cobro de estos precios públicos, la orden ministerial no era clara[13] ni se adaptaba a la reali-

[10] La Ley 30/1992, art. 70.1, es clara al respecto: nombre y apellidos del interesado o su representante; motivo, lugar y fecha de la solicitud; firma del solicitante o acreditación de la autenticidad de su voluntad expresada por cualquier medio; y órgano, centro o unidad administrativa a la que se dirige.

[11] "El contrato existe desde que una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio" (Código Civil, art. 1.254).

[12] No obstante, la normativa es clara a la hora de determinar que los precios públicos están sometidos a la aplicación del IVA, ya que la Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos, los define como ingresos públicos de naturaleza no tributaria, mientras que la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del IVA, declara exentas de la aplicación del mismo "las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas directamente por los entes públicos mediante contraprestación de naturaleza tributaria" (art. 7. 8.º).

dad, pues obligar a tramitar la cesión de reproducciones por la vía del convenio para eludir el pago de cualquier importe por ese concepto, suponía burocratizar ese procedimiento, ya que esos convenios deben ser firmados por el titular de la dirección general correspondiente. Y ello afecta a dos cuestiones: el retraso temporal en la finalización del procedimiento y la sobrecarga de la autoridad competente para la firma del convenio. Además, el cobro indiscriminado a todos los solicitantes no contribuye a facilitar la investigación y la difusión cultural, que eran dos aspectos contemplados en el artículo 24.1 del RMTE (*v.* nota 9).

La Orden CUL/1077/2011, de 25 de abril, derogó la Orden de 20 de enero de 1995, pero no introdujo cambios sustanciales en todos estos aspectos, pues se limitó a actualizar tanto el catálogo de servicios prestados como los precios públicos aplicables a los mismos.

En cuanto a las cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual, estas han sido desatendidas en la gran mayoría de los museos estatales hasta hace relativamente poco tiempo por la creencia, tan generalizada como errónea, que la propiedad física o la titularidad sobre unos bienes concretos nos concedían los derechos necesarios para disponer de ellos en todos los ámbitos, con la única salvedad de atender a aspectos relacionados con la seguridad y conservación de los bienes culturales[14]. Así, no solo no se daba una respuesta adecuada a los derechos patrimoniales, sino que incluso se incumplía con los derechos morales que la normativa otorga a los autores y a otros titulares de derechos.

La propiedad intelectual ha adquirido un gran protagonismo en nuestro país desde el ingreso de España en la Unión Europea, pues se quería imponer una normalización documental para facilitar el intercambio de la información que acompañaba a los bienes culturales entre distintos órganos e instituciones, lo que traería consigo evidentes beneficios en materia de seguridad, investigación o difusión al emplear todos unos instrumentos compatibles. No obstante, esta normalización se encontró con problemas derivados de la propiedad intelectual, lo que provocó la reacción del poder legislativo, cuya expresión práctica fue la Ley 22/1987, de 11 de noviembre, de Propiedad Intelectual. Esta norma trataba de dar una respuesta global y acabar con la enorme dispersión normativa en un ámbito que se comenzó a regular en España mediante la Ley de 10 de enero de 1879 y que ofrecía, desde entonces, soluciones concretas a problemas determinados.

La producción normativa comunitaria en materia de propiedad intelectual ha sido muy intensa desde principios de la década de 1990 y nuestro ordenamiento jurídico ha ido incorporando estas directivas comunitarias. Muchos de estos cambios han estado provocados por la irrupción de nuevas tecnologías que facilitan el intercambio de información, pues su enorme capacidad de evolución ha obligado a incrementar el ritmo de respuesta desde el ámbito normativo. Este desfase entre realidad y normativa ha estado en el origen del fracaso de algunos proyectos, tal y como reconocía Amparo Sebastián (1997) para el proyecto RAMA (*Remote Access to Museum's Archives*), que fue el primero en sufrir la indefensión de los contenidos de las bases de datos, pues solo su estructura gozaba de protección jurídica.

Para tratar de superar estos problemas, se creó en 1996 el proyecto MOU (Memorandum of Understanding), que consistía en un acuerdo de cooperación para desarrollar proyectos de acceso abierto a la información sobre el patrimonio cultural europeo. Se pretendía establecer sistemas europeos de comunicación de información entre museos, permitiendo también el acceso a centros de enseñanza y público en general. Eran ahora los museos los que determinaban la información que ofrecían, fijando las normas para su empleo, estableciendo los modos de trabajo con empresas de telecomunicaciones y delimitando la protección jurídica de la información facilitada[15].

El segundo hecho que ha facilitado el conocimiento de cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual en los museos fue la inclusión de un tema

[13] Se excluía de su aplicación "los convenios que se formalicen para utilizar con fines culturales o comerciales las reproducciones, duplicados o copias, cualquiera que sea el soporte de las mismas" (Segundo, 3). Cabe preguntarse qué entendía esta disposición por "fines culturales", concepto ambiguo que no aclara nada en instituciones de naturaleza cultural (LPHE, art. 59.3).

[14] Los derechos de propiedad intelectual son independientes, compatibles y acumulables con la propiedad física de un bien; los derechos de propiedad industrial, con normativa específica en España para patentes (Ley 11/1986, de 11 de marzo), marcas (Ley 17/2001, de 7 de diciembre) y diseños industriales (Ley 20/2003, de 7 de julio); y los derechos de propiedad intelectual de otros titulares (RDL 1/1996, art. 3).

[15] Este planteamiento es el que se ha seguido con posterioridad en diversos ámbitos, no solo museísticos. Por citar solo ejemplos españoles, encontramos distintos portales que nos ofrecen ya no solo la referencia a un documento, sino una reproducción más o menos completa del mismo: Biblioteca Digital Hispánica, Digital.CSIC, PARES o CER.ES, que podrían encuadrarse en el proyecto internacional *Open Access/Archives Initiative,* destinado a facilitar el acceso a la información científica.

sobre esta materia en la convocatoria de pruebas selectivas para el ingreso en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos. La primera ocasión que encontramos esta aparición fue en la convocatoria aprobada mediante Orden de 3 de abril de 1996. No obstante, es difícil encontrar una explicación satisfactoria a la pregunta de por qué no se exige ningún conocimiento sobre la misma a los miembros de la Sección de Museos del Cuerpo de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos, pues en la última convocatoria de pruebas selectivas de acceso al mismo (Orden CUL/1426/2009, de 12 de mayo) continuamos sin encontrar nada relacionado con la propiedad intelectual en el temario.

Y, el tercero, la programación de actividades formativas destinadas a profesionales de museos. En este sentido, hay que destacar las "Jornadas sobre Museos y propiedad intelectual", organizadas por la Subdirección General de Museos Estatales y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, y celebradas los días 28-29 de noviembre de 2007.

Los trabajos de la CND pusieron un poco de orden en el terreno documental, especialmente tras la instalación del sistema DOMUS en todos los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales. No obstante, este sistema tampoco ofrece las herramientas adecuadas para responder a cuestiones derivadas de la propiedad intelectual.

En primer lugar, porque se mantiene la diferencia entre fotografías de bienes culturales (documentación gráfica) y las reproducciones plásticas de esos mismos bienes (reproducciones). Esta distinción la encontrábamos ya en las *Instrucciones* de Navascués y rastreamos su huella en el RMTE[16]. No obstante, hay que tener en cuenta dos elementos: que ambas son reproducciones y que la propiedad intelectual no afecta solo a los bienes culturales (muchos de ellos en dominio público, salvo en el caso de museos con colecciones más actuales), sino que se extiende a otros recursos, como fondos documentales, documentación gráfica y a esas otras actividades organizadas por el área de Difusión, que presentan una problemática muy variada.

Esta diferencia se traduce en la existencia de dos módulos específicos para la gestión de reproducciones: uno enfocado a los aspectos económicos y administrativos (Administración-Reproducciones) y otro diseñado para las cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual (Fondos-Información relacionada-Derechos de reproducción). Existe un tercer módulo, "Copias del objeto", al que se accede a través del botón "Copias/Reproducción" de la pestaña "Datos administrativos" de las bases de datos de "Fondos museográficos" y de "Fondos documentales".

Estos módulos pueden ser de utilidad, aunque es imprescindible su unificación en una herramienta que permita el tratamiento integral de estas reproducciones, por lo que este instrumento debe estar conectado con las bases de datos Directorio, Fondos Museográficos, Fondos Documentales y Documentación Gráfica. Además, habría que incorporar algunos cambios y novedades que los adapten a la realidad actual de los museos estatales y a la normativa vigente. Entre estos cambios, la ya comentada necesidad de establecer series documentales para el archivo de estos procedimientos o la adaptación a la normativa sobre propiedad intelectual, tanto en los términos empleados a la hora de fijar la finalidad para la que se pide la reproducción[17], como en la definición del derecho cedido, por cuánto tiempo y para qué ámbito territorial.

El tiempo transcurrido desde la aprobación de estas normas, la experiencia adquirida y la mayor preocupación social acerca de la propiedad intelectual, demostrable en el incremento de noticias relacionadas con este tema que aparecen en los medios de comunicación, son factores que contribuyen a explicar el papel relevante que poco a poco van adquiriendo las cuestiones relacionadas con esta materia. Y los museos no solo no están al margen de estos aspectos, sino que deben convertirse en actores principales por su condición de proveedores y gestores de información.

[16] Se cita la salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual de los autores al tratar sobre autorizaciones para reproducciones de los objetos (RMTE, art. 24), es decir, de los bienes culturales de su colección estable.

[17] El RDL 1/1996 habla de distribución (art. 19.1 en la redacción dada por la Ley 23/2006, de 7 de julio), comunicación pública (art. 20.1) y transformación (art. 21).

En este sentido, cabe destacar el incremento exponencial de la oferta de recursos a través de sitios web al que hemos asistido en los últimos años. Esta oferta está regulada por unas condiciones de uso, contenida en un archivo PDF al que se accede desde la misma sede electrónica. En el caso de los museos gestionados a través de la Subdirección General de Museos Estatales, el acceso y consulta a los contenidos es libre y gratuito, así como su reproducción para uso personal o docente, quedando prohibido dicho uso para fines comerciales o lucrativos. En este documento también se hace alusión a otros titulares de derechos sobre los recursos ofrecidos, lo que hace que, en teoría, estas condiciones satisfagan las necesidades planteadas en este ámbito.

No obstante, la realidad vuelve a dejar al descubierto algunas lagunas:

Se permite únicamente la reproducción de contenidos, pero nada se dice acerca de su distribución, comunicación pública y transformación, que son otros derechos contemplados por la normativa vigente.

- Se permite esa reproducción para uso personal o docente, pero ¿por qué no se incluye ese uso libre y gratuito para facilitar la investigación y la difusión cultural, que son los conceptos que recogen los artículos 44 de la Constitución y 24.1 del RMTE?
- ¿Cuáles son los límites exactos del término "docente"? ¿Debemos entender que esa libertad de uso la tiene únicamente el profesorado de los distintos niveles de la educación reglada (colegios, institutos y universidades) o que es ampliable a cualquier persona que emplee esos recursos para enseñar algo a otras personas? En este sentido, hay que señalar que la terminología jurídica puede llegar a ser extremadamente precisa o sumamente ambigua, dependiendo de hasta qué nivel queramos fijar alguna situación. Y en este ámbito necesitamos términos precisos, que aludan a contenidos más o menos amplios, pero nunca ambiguos.
- Se cita a otros titulares de derechos de propiedad intelectual y se pone mucho énfasis en los derechos de explotación, pero no se dice prácticamente nada sobre los derechos morales. Es difícil definir la autoría de los textos, pues la información sobre un bien cultural concreto suele ser producto del trabajo de una pluralidad de personas a lo largo del tiempo (obra colectiva de acuerdo con el art. 8 del RDL 1/1996), pero los autores de las imágenes están perfectamente identificados en no pocos casos y, en cambio, es muy raro ver reconocida esa autoría. Más aún, el propio Ministerio de Cultura publicó la web Tesauros del Patrimonio Cultural de España (*http://tesauros.mcu.es/index.htm* [16 de junio de 2011]), tomando como base obras encargadas para ser publicadas en soporte papel, donde se reconoce la autoría de cada título. Sin embargo, esta identificación de los autores con cada una de sus obras desaparece cuando se ofrecen a través de este sitio web porque se les agrupa bajo un epígrafe común en la página de créditos, impidiendo así conocer la aportación realizada por cada uno de ellos al quedar sus nombres desvinculados de sus creaciones. Y las condiciones de uso de estos tesauros siguen el mismo planteamiento que los sitios web de los distintos museos estatales: mayor interés en fijar los derechos de explotación a favor del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que en aplicar de manera íntegra la normativa sobre propiedad intelectual, pues esta también recoge esos derechos morales de los creadores.
- Este análisis de la realidad actual nos lleva a la conclusión de que los museos estatales siguen sin estar bien preparados para afrontar la gestión de estos asuntos. Por ello, en algunos museos estatales, como el Museo Arqueológico Nacional, se han creado unas nuevas herramientas para hacer frente a una realidad que cobra cada día mayor importancia. Estos instrumentos se basan en una combinación de bases de datos para gestión de información y en unos modelos confeccionados con procesadores de texto, destinados a recibir

datos concretos de cada solicitud y que son los empleados en la comunicación con el solicitante.

Un nuevo modelo

La correcta gestión de reproducciones es una tarea que implica a varios departamentos del museo, al igual que la mayoría de tareas a desempeñar en un centro de estas características, aunque deben ser los departamentos de Documentación quienes asuman su tramitación y coordinación, pues son el principal núcleo informativo del museo.

Es imprescindible un cambio de mentalidad para adaptarnos a las circunstancias actuales y ese cambio debe comenzar por la adopción definitiva del término "reproducción", concepto mucho más apropiado por dos motivos:

– Es el término que recoge la normativa sobre propiedad intelectual, como ya vimos anteriormente, lo que evitará cuestiones derivadas de distintas interpretaciones del mismo.
– En este término se incluyen las reproducciones de cualquier naturaleza, por lo que su significado es lo suficientemente amplio como para responder a la realidad de los museos, superando así las limitaciones de otros conceptos, como "copia", "grabación" o "fotografía".

El nuevo modelo de gestión de reproducciones está pensado para dar respuesta a las necesidades de los museos, por lo que no se tratarán aquellos casos en los que la normativa vigente exija su tramitación por la vía del convenio, instrumento en el que se recogerán las condiciones que exija cada caso.

Los modelos de solicitud adquieren una gran importancia en esta nueva propuesta, puesto que ya advertíamos acerca de su carácter como documento contractual. No solo se tiene que identificar perfectamente al interesado, sino que también hay que fijar las condiciones que obligarán a ambas partes: museo y solicitante. Los nuevos modelos recogen datos personales de estos solicitantes y de sus posibles representantes, así como las condiciones generales que impone el museo, incluyendo el respeto por los derechos contemplados en la normativa sobre propiedad intelectual. Por ello, además de recoger una serie de datos comunes, deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a la finalidad expuesta por el interesado (básicamente, publicación o exposición) y a si se solicita una reproducción *ex novo* o una ya existente, pues hay que contemplar la posibilidad de que el interesado ya tenga la reproducción porque nos la haya solicitado con anterioridad, y solo pida permiso para utilizarla con otra finalidad.

En el primer caso, los datos a solicitar no son los mismos, sino que varían de acuerdo a lo recogido en la siguiente tabla:

Publicación	**Exposición**
Autor	Título/Motivo
Título	Sede/s
Revista	Lugar/es de celebración
Editorial	Fechas de celebración
País	Organizador
Fecha prevista de publicación	

En el segundo caso, si cedemos una reproducción ya realizada, deberemos atender a salvaguardar los derechos de los titulares de esa reproducción, así como de los del objeto o recurso reproducido. Ya apuntábamos con anterioridad que los museos tenemos la propiedad física de una serie de recursos, pero muchas veces no somos titulares de derechos de propiedad intelectual sobre los mismos. Es cierto que esta cuestión no ha dado grandes problemas hasta el momento, lo cual no quiere decir que no lo vaya a hacer en un futuro no muy lejano.

Para tratar de evitarlos, los modelos para obtener nuevas reproducciones incluyen entre sus condiciones la autorización del autor para divulgar su obra y la cesión gratuita de una copia de dicha reproducción al museo, que quedará como propietario y como titular de los derechos de explotación contemplados

en la normativa sobre propiedad intelectual. Con esta medida, el museo se asegura poder utilizar esa reproducción para el cumplimiento de sus fines, incluyendo cesiones a terceros. Lógicamente, entre las condiciones para realizar nuevas reproducciones de bienes culturales, de cara fundamentalmente a su exhibición en otros centros, se incluirán cuestiones relacionadas con la correcta conservación del original o la diferencia de tamaño y materiales empleados en ese original y en su copia.

En ambos casos, debemos contar siempre con los derechos de los titulares del original a reproducir, encontrándonos con dos posibilidades:

– Originales en dominio público, cuyos derechos de explotación han caducado y solo hay que atender a los derechos morales de sus autores o de otros titulares de derechos.
– Originales con derechos de explotación vigentes. Sus titulares pueden ser variados, tal y como recoge la normativa sobre propiedad intelectual: autores, artistas intérpretes o ejecutantes, productores de fonogramas o de grabaciones audiovisuales, directores de cine, de escena o de orquesta, guionistas, etc. En el caso de bienes culturales, habrá que localizar al autor o a sus derechohabientes, pero las actividades desarrolladas por los departamentos de Difusión (talleres, conferencias, representaciones musicales o teatrales, proyecciones cinematográficas, etc.) se ven inmersas en nuevos escenarios y deben tener en cuenta esa posible existencia de una pluralidad de titulares de derechos, sin cuyo consentimiento no solo no se puede distribuir ni comunicar públicamente su trabajo, sino que no se puede ni siquiera reproducir[18]. Hay que tener en cuenta que en muchas de estas actividades se acuerda su participación, pero no su reproducción, que es algo completamente distinto y un hecho generador de nuevos derechos.

Este documento de solicitud-contrato, una vez cumplimentado y firmado por el interesado, debe ser inscrito en el libro de registro de entradas del archivo administrativo para que su contenido tenga una mayor garantía de cara a posibles reclamaciones posteriores.

El siguiente paso en la tramitación es la notificación del importe y de los medios de pago para hacerlo efectivo. Ya vimos que la normativa no dejaba ningún margen de maniobra a los museos en este sentido, pues quedan obligados a cobrar los precios públicos estipulados en todos los casos. Hubiera sido deseable que, atendiendo al artículo 24 del RMTE, se permitieran algunas excepciones para facilitar la investigación y la difusión cultural[19]. Y son precisamente estas excepciones las más habituales en las solicitudes recibidas, pues, en el caso de publicaciones, estas se ciñen a un ámbito científico (revistas especializadas y trabajos de estudiantes universitarios) y, en exposiciones, su elevado coste hace que sean organismos públicos quienes asuman su financiación en la gran mayoría de las ocasiones. En ambos casos, la finalidad comercial y el ánimo de lucro quedan completamente descartados.

La finalización del expediente nos lleva al establecimiento de las series documentales para el archivo administrativo, pues tienen que responder a cuestiones de procedimiento, con independencia de la existencia de otras series establecidas para el control económico y que dependerán del departamento de Administración. Por ello, hay que adoptar las formas de finalización de procedimientos administrativos que aparecen en la Ley 30/1992 (art. 87), que deben depender jerárquicamente de Documentación:

Reproducciones

– Pedidos en fase de tramitación. Esta subserie tendrá un carácter temporal, durante el periodo de tramitación del expediente, y no tendrá reflejo en el archivo documental bajo ningún concepto. Se ordenará por número de pedido, el cual se otorga por orden cronológico de inicio del expediente.

[18] La normativa recoge algunos casos en los que existe una pluralidad de autores: obra en colaboración (RDL 1/1996, art. 7), obra colectiva (RDL 1/1996, art. 8), obra compuesta (RDL 1/1996, art. 9.1) y obra independiente (RDL 1/1996, art. 9.2).

[19] De hecho, lo único que habría que haber hecho era ampliar a los directores de otros museos la facultad que se le otorgaba al director del Museo Nacional del Prado en la Orden de 20 de enero de 1995 (anexo III.5) en cuanto a eximir del pago de precios públicos por las reproducciones facilitadas para publicación en revistas científicas especializadas y trabajos de investigación cultural, sin fines comerciales.

– Pedidos resueltos (Ley 30/1992, art. 89). En la nueva base de datos creada al efecto se contempla un campo que permite diferenciar aquellos pedidos resueltos de manera favorable a la solicitud y los que hayan sido denegados por distintas razones: imposibilidad de prestar ese servicio en ese momento (posibilidad también contemplada en la Ley 30/1992), solicitante vetado por haber incumplido condiciones impuestas por el museo en solicitudes anteriores, etc. En cualquier caso, siempre podrían establecerse dos subseries dentro de este apartado:
  • Resolución favorable.
  • Resolución desfavorable o denegada.
– Desistimiento y renuncia (Ley 30/1992, arts. 90 y 91). Debe realizarse por el interesado, empleando cualquier medio que permita su constancia.
– Caducidad (Ley 30/1992, art. 92). Se archivarán en esta subserie aquellos expedientes cuya tramitación no pueda continuarse por causas imputables al solicitante, dejando transcurrir un periodo de tres meses desde la última comunicación en la que se le solicite información para poder continuar con dicha tramitación.

La ordenación de estas tres últimas subseries se haría por número de orden correlativo, otorgado siguiendo un orden cronológico de finalización de cada procedimiento.

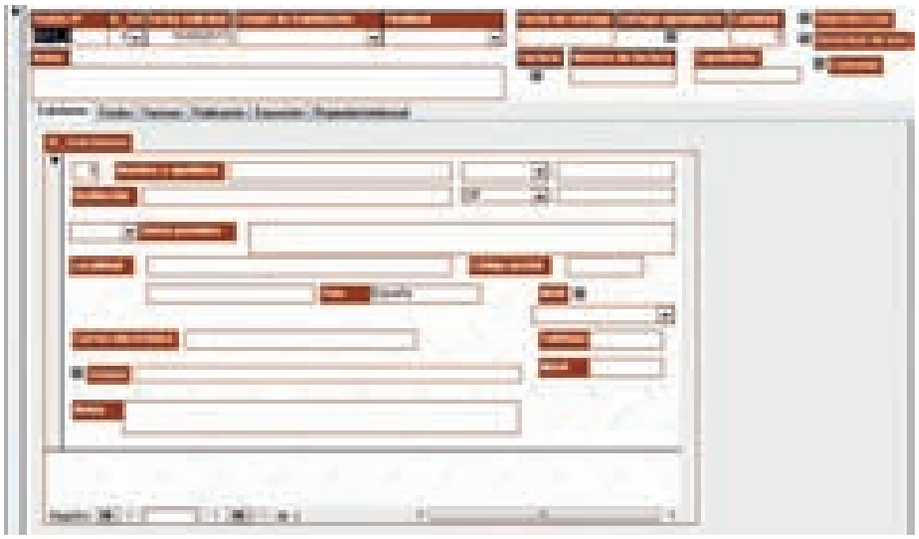
En el caso de resoluciones favorables, es imprescindible fijar cuál o cuáles de los cuatro derechos de explotación recogidos en la normativa vigente estamos cediendo (reproducción, distribución, comunicación pública y transformación), pues son independientes entre sí, y ello significa que debemos establecer unos límites temporales y espaciales para cada uno de ellos. Además, se ha mantenido la entrega de ejemplares al museo en caso de solicitudes de reproducciones para publicación, pues ya se avanzó que era una buena vía para que la biblioteca de nuestro centro incrementara sus fondos bibliográficos, de especial interés al estar directamente relacionados con colecciones que tenemos a nuestro cargo.

En el caso de resoluciones desfavorables, el documento que se remita al solicitante debe contener una explicación clara de los motivos por los que se haya denegado su solicitud e incorporar información acerca de su derecho a recurrir dicha decisión, avanzando así hacia una mayor transparencia en la gestión de un servicio público.

Dado que este nuevo modelo permite mejorar la gestión en este ámbito desde el momento de su implantación, se ha creado otro documento en el que se recoge el consentimiento de los titulares de derechos de los originales y de las reproducciones previamente existentes en el museo para que este pueda hacer uso de ellos. La realidad vuelve a imponerse y en todos los museos tenemos una serie de recursos (fotografías de bienes culturales para que aparezcan en una publicación concreta, grabaciones de actividades, etc.) en cuyo proceso de obtención no se han previsto estas cuestiones, laguna que trata de cubrir este documento. A partir de su cumplimentación y firma, el museo contará con los permisos necesarios para usar estos recursos con fines distintos de los que motivaron su obtención y se podrán incluso realizar cesiones a terceros.

Es cierto que la normativa vigente recoge una serie de excepciones para garantizar el ejercicio de algunos derechos y libertades públicas[20]. No obstante, en ellas se habla de la reproducción de originales por parte de los museos de titularidad pública atendiendo a la ausencia de ánimo de lucro, pero nada se dice acerca de su distribución o de su comunicación pública, que son otros derechos de explotación contemplados en la normativa vigente. Además, ya hemos visto que es posible la cesión de derechos con fines comerciales, si bien mediante la firma del correspondiente convenio; y, por otro lado, la presencia de tiendas en los museos, con mercancías directamente relacionadas con la institución, va siendo una realidad cada vez más extendida. Por ello, es mejor asegurarse que el museo cuenta con los

[20] Los titulares de los derechos de autor no pueden oponerse a las reproducciones de las obras cuando se realicen sin finalidad lucrativa por los museos de titularidad pública o con fines de investigación (RDL 1/1996, art. 37). Y, en beneficio del interés general, se prima el artículo 44 de la Constitución (el derecho de acceso a la cultura, así como la promoción de la investigación científica y técnica) en el caso que, a la muerte o declaración de fallecimiento del autor, sus derechohabientes ejerciesen su derecho a la no divulgación de su obra (RDL 1/1996, art. 40).



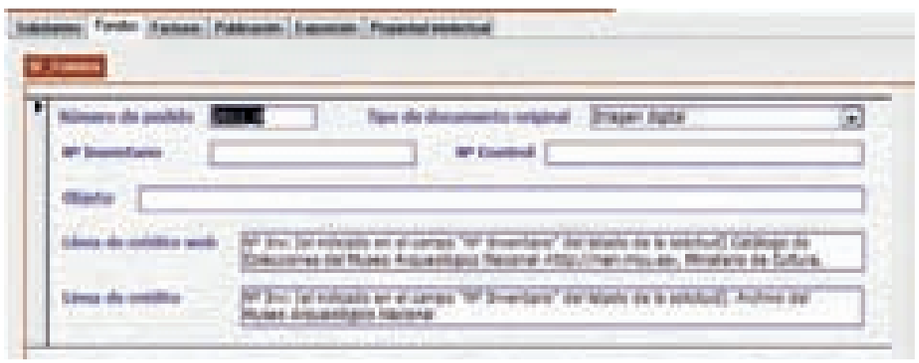


Figura 1 (arriba). Formulario general y subformulario para solicitantes.
Figura 2 (abajo). Subformulario para recursos.

permisos para utilizar esas reproducciones y poder así cumplir con las funciones que tiene encomendadas.

Todos estos modelos y documentos pueden ser combinados con la base de datos que se ha creado para la gestión de reproducciones, lo que permite agilizar su tramitación. Los distintos campos se han agrupado en diversas tablas, atendiendo a su naturaleza:

– Tabla Pedidos. Atiende a cuestiones generales de los mismos y del procedimiento administrativo: identificación del pedido, estado de tramitación, finalidad, si hay que entregar ejemplares y cuántos, si se va a hacer factura y su número, si se va a formalizar en convenio o si se piden reproducciones y derechos de uso o solo estos últimos.
– Tabla Solicitantes. Datos de identificación, de contacto (postal, telefónico y electrónico) e institucionales. Se ha introducido un campo "Vetado" para tener información visual rápida acerca de personas o instituciones que hayan incumplido con anterioridad las condiciones impuestas por el museo (fig. 1).
– Tabla Fondos. Se incluyen aquí datos de identificación básicos del fondo (n.º de inventario y nombre del objeto), del recurso original (n.º de control, fondo museográfico, imagen digital, etc.) y de las líneas de crédito que deben acompañar a esa reproducción, diferenciando si se ha obtenido a través de la web del museo[21] o si la va a servir el departamento de Documentación (fig. 2).
– Tabla Facturas. Recoge información acerca del coste del recurso que se

[21] En este caso, las condiciones de uso no las establece el museo, sino que están definidas desde el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para los museos que tiene adscritos.

le va a entregar al solicitante, tomado de la Orden CUL/1077/2011, de 25 de abril. Se le ha añadido como concepto "Gastos de envío", asociado al importe 3,00 euros, pues supone un concepto facturable, incluido genéricamente entre los tratados en el artículo 3.3 de esta norma (fig. 3).

– Tabla Publicación. Destinada a recoger toda la información relacionada con las publicaciones para las que se solicitan las reproducciones (fig. 4).
– Tabla Exposición. Igual que la anterior, pero pensada para esta otra finalidad. Ambas tablas toman sus campos del modelo de solicitud de la aplicación DOMUS (fig. 5).
– Tabla Propiedad Intelectual. Se incluyen campos para contener información que antes no se podía recoger en ningún instrumento, adecuando sus contenidos a los términos expresados por la normativa vigente en este terreno: la denominación del derecho cedido, su plazo temporal y su ámbito territorial (fig. 6).
– Se aprovechan al máximo las prestaciones de la aplicación informática empleada (Microsoft Access) y se establecen relaciones entre todas estas tablas, tomando como base el número de pedido, excepto en la relación entre las tablas Pedidos y Solicitantes, que se basa en un código asignado a

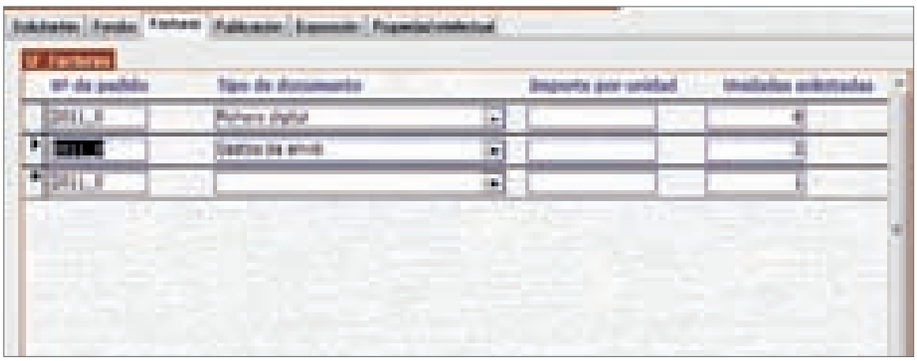
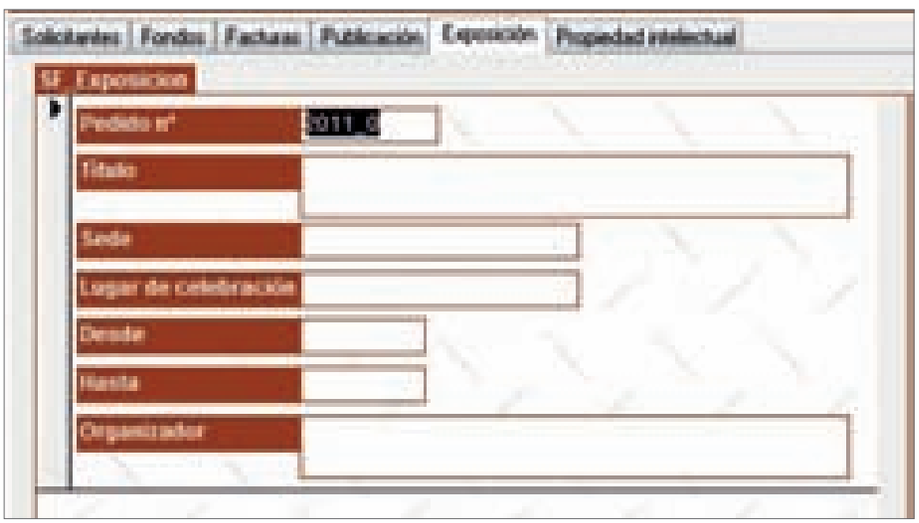




Figura 3 (arriba). Subformulario para facturas.
Figura 4 (abajo). Subformulario para datos de publicaciones.

cada solicitante y que permite traer sus datos personales con solo introducir dicho código. Además, se han creado una gran cantidad de tablas auxiliares, destinadas a albergar descriptores normalizados para determinados campos: estado de tramitación, finalidad, departamento, tipo de documento original, derecho de propiedad intelectual, etc. Esta normalización agilizará la introducción de información y evitará errores en la cumplimentación del campo.

– Todas estas tablas se muestran visualmente en un único formulario, por lo que el cumplimentador puede moverse libremente por todas ellas sin necesidad de estar cambiando de pantalla ni de estar abriendo y cerrando tablas.
– Por último, se han diseñado unas consultas para facilitar la cumplimentación de los modelos propuestos. Una vez elegido el valor de búsqueda deseado, la consulta se ejecuta automáticamente y se puede exportar a formatos de hoja de cálculo Microsoft Excel ("xls") y de tratamiento de textos ("rtf"), formato legible para Microsoft Word, desde los que se pueden copiar y pegar en los modelos creados con estas mismas aplicaciones. Estos modelos llevan encabezado y pie de página institucionales y han sido traducidos a otros idiomas (inglés y francés) para tener una cobertura internacional[22].



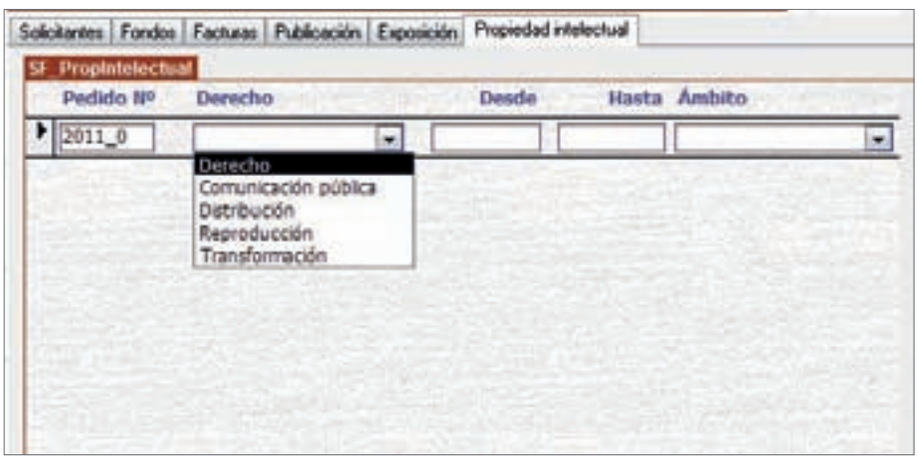


Figura 5 (arriba). Subformulario para datos de exposiciones.
Figura 6 (abajo). Subformulario para derechos de propiedad intelectual.

[22] Para esta labor se contó con la colaboración de Bellavista, bufete que cuenta con un área especializada en propiedad intelectual. Aprovecho para agradecer a David Muñoz las facilidades que nos dio a la hora de llevar a la práctica este trabajo.

Conclusiones

El actual papel del museo como intermediario entre unos bienes culturales y la sociedad obliga a estas instituciones a utilizar todos los medios a su alcance para comunicar sus mensajes y contenidos. Las nuevas tecnologías han revolucionado estos canales de comunicación, pues ya no es necesario acudir a la sede física del museo para disfrutar de sus servicios y actividades, sino que ahora se puede acceder a productos ofrecidos por el museo sin ninguna limitación temporal ni espacial: 24 horas al día, 365 días al año y desde cualquier lugar del mundo. La única condición es disponer de los equipos y conexiones necesarios para ello: ordenadores portátiles, tabletas, teléfonos móviles, agendas electrónicas y otra serie de dispositivos que no dejarán de aparecer y de mejorar las prestaciones de los actuales, y que se podrán conectar con nuestro sitio web a través de conexiones por cable o inalámbricas.

Todos los contenidos ofrecidos a través de Internet deben ser accesibles de manera libre y gratuita, pues todas las medidas de seguridad que se pongan para evitarlo, como las marcas de agua, no conseguirán más que elevar los costes

Otro cambio muy significativo se debe a la normativa vigente sobre propiedad intelectual, pues el hecho de ser titulares de los derechos de propiedad física sobre unos bienes culturales o ser las personas jurídicas bajo cuya iniciativa se organizan determinadas actividades, ya no son argumentos válidos para no tener que contar con la existencia de otros actores, titulares a su vez de sus propios derechos. Por ello, es imprescindible conocer a estos otros titulares, sus derechos y deberes, y ser consecuentes con ellos. En este sentido, los museos debemos aprovechar nuestra falta de ánimo de lucro y el sello de calidad que supone participar en actividades organizadas por estas instituciones para conseguir el consentimiento de todos ellos para la cesión de los derechos de explotación que les correspondan. Esta cesión no tiene por qué ser en exclusiva, pues lo único que le debe importar al museo es contar con los permisos necesarios para obtener una reproducción de esos productos y poder utilizarlos para el cumplimiento de sus fines, lo que supondrá la necesidad de distribuirlos, de comunicarlos públicamente, de transformarlos e, incluso, de cederlos a terceros.

Son bienvenidos todos los proyectos que contribuyan a mejorar el conocimiento de la normativa sobre propiedad intelectual. Dos iniciativas del entonces Ministerio de Cultura, "Contra la piratería, defiende tu cultura" o la más reciente "Cultura en Positivo" (*http://www.culturaenpositivo.es/es/index.html*), se enmarcan en esta línea de actuación. Sin embargo, ambas cometen un mismo error: incidir en los derechos de explotación y olvidarse de la existencia de unos derechos personales o morales. La autoridad moral del ministerio queda en entredicho con este tipo de actuaciones (más aún tras las recientes actuaciones policiales en la Sociedad General de Autores y Editores –SGAE–, que se encuentran en vía judicial), pues parece que son intereses económicos los que motivan el lanzamiento de estas campañas y, si se quiere dar a conocer la normativa en este ámbito, no se pueden seleccionar unos derechos en detrimento de otros, pues todos están recogidos en las disposiciones que regulan esta materia.

Junto a estos dos aspectos, no podemos olvidar la existencia de normas que obligan a los poderes públicos en general, y a los museos estatales en particular, a facilitar la investigación y a permitir el acceso a la cultura[23]. Por ello, tratar de restringir el uso de determinados productos ofrecidos por los museos es un auténtico contrasentido, pues requieren la inversión de ingentes cantidades de recursos humanos, materiales, temporales, técnicos y económicos para tratar de controlar dicho uso, empresa que en el mundo actual está llamada al fracaso. Todos los contenidos ofrecidos a través de Internet deben ser accesibles de manera libre y gratuita, pues todas las medidas de seguridad que se pongan para evitarlo, como las marcas de agua, no conseguirán más que elevar los costes. Si hay personas que consiguen acceder a sitios web con información mucho más sensible que la contenida en las páginas de instituciones dependientes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, ¿realmente nos interesa invertir

[23] Véanse notas 9 y 20.

esfuerzos y recursos en tratar de poner puertas al campo? Además, cuantas más barreras se pongan, mayor será el reto y el empeño para derribarlas.

El camino que deben seguir los museos estatales nos lleva a una solución mucho más lógica, aceptada en amplios sectores de la sociedad de la información y mejor adaptada a las nuevas tecnologías y al papel del museo como intermediario entre unos recursos vinculados con el Patrimonio Histórico y la sociedad: las licencias *Creative Commons* (*http://creativecommons.org*). Se trata de seis licencias principales que se basan en el respeto a los derechos morales, pues siempre obligan a citar a los autores de una creación, así como a la fuente de donde se ha obtenido un recurso concreto, y permiten definir diversos niveles de uso de los mismos: comercial o no, permiso para transformar el original o no, etc.

Y es en este sentido en el que van los propios poderes públicos, tal y como se aprecia en la recientemente aprobada Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Esta norma obliga a publicar versiones digitales de resultados de investigaciones que hayan sido mayoritariamente financiadas con fondos de los Presupuestos Generales del Estado, y estas versiones electrónicas se harán públicas a través de repositorios de acceso abierto (art. 37). También se tratan aspectos de divulgación de la cultura científica (art. 38), siguiendo así la línea marcada por la Constitución de 1978 (art. 44), que era la que también seguía el artículo 24.1 del RMTE.

Es evidente que la oferta de recursos a través de Internet debe ser necesariamente limitada, especialmente en cuanto a la calidad de las imágenes. Y debemos empezar a adecuar nuestra oferta electrónica a los distintos tipos de público, tal y como se hace ahora cuando se diseña cualquier actividad presencial. Cuando se requiera un producto de mayor calidad, imposible de ofertar por vía electrónica debido al tamaño del archivo, los interesados deberán ponerse en contacto con el museo correspondiente, que gestionará esa solicitud a través de aplicaciones informáticas y modelos adaptados a la realidad de estas instituciones. Solo así conseguiremos satisfacer los intereses generales dentro del marco jurídico-administrativo que se ha fijado para los museos estatales, cumpliendo con nuestra función principal de ofrecer un servicio público de calidad en el ámbito cultural.

Bibliografía

Alegre Ávila, J. M. (1994): *Evolución y régimen jurídico del Patrimonio Histórico*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Barril Vicente, M. (1999): "Anticuarios, Arqueólogos, Conservadores de Museos, Museólogos o Técnicos de Museos: el paso del tiempo". *Boletín de ANABAD*, XLIX, 2, pp. 205-235.

Carretero Pérez, A. *et al*. (1998). *Normalización documental de museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

Sebasttián Caudet, A. (1997): "Una nueva museología para un nuevo milenio", *Museo*, 2, pp. 292-298.

Impacto económico del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”

Pau Rausell Köster
Francisco Marco Serrano
Julio Montagut Marqués
Economía Aplicada a la Cultura y Turismo (ECONCULT)
Universidad de Valencia

Pau Rausell es economista y profesor titular del departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia. Desde 1995 es responsable del área de investigación en Economía de la Cultura y el Turismo de la misma universidad. Asimismo, es autor de numerosos libros y artículos sobre economía del patrimonio.

Francisco Marco es economista. Obtuvo el DEA en Análisis Económico por la Universidad de Valencia y el Postgrado en Dirección de Operaciones por la Universitat Oberta de Catalunya. En la actualidad es director de Key Productivity Konsulting, S.L.N.E.

Julio Montagut es economista, especialista en economía del patrimonio y DEA en Economía Aplicada por la Universidad de Valencia. Asimisno, es miembro del taller de Historia Local de Godella y responsable de sus publicaciones.

econcult@uv.es

Resumen[1]: En los últimos años, los museos han despertado un gran interés difícil de imaginar unas pocas décadas atrás, no solamente por ser transmisores de conocimientos legados del pasado en favor de las generaciones actuales y futuras, sino también por el impacto que genera sobre el territorio donde se ubica. El museo moderno se muestra como una institución renovada, muy dinámica y en constante crecimiento, perfectamente capaz de competir no ya con otras alternativas culturales, sino con otras formas de ocio; constituye un *input* fundamental para crear alternativas turísticas contribuyendo a la generación de un desarrollo local con una nueva variante que denominamos “turismo cultural”. Toda esta remodelación conceptual actualizada del museo no viene a romper de ninguna manera la vieja idea que emanaba del primer párrafo[2] del preámbulo de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, por la definición que se desprende del mismo, sino a completarla y revitalizarla. Un museo desde la perspectiva económica puede entenderse como una factoría que transforma, como cualquier otra, un conjunto de *inputs* a través de una serie de procesos de transformación en otro conjunto diverso de *outputs*. A partir de esta concepción del museo como transformador de recursos en productos y servicios, los gestores se ven obligados a organizar los procesos con el fin de establecer la mejor estrategia de prestación de servicios, y gestionar sus recursos optimizándolos para cumplir con los objetivos de la institución. Esta función de la organización plantea la necesidad de materializar la estrategia en un plan director, así como en un conjunto de indicadores que permitan su monitorización.

Palabras clave: Impacto económico, Museo, Cultura, Cerámica, Territorio, Patrimonio histórico, Economía de la cultura.

Abstract: In recent years museums have aroused great interest, hard to imagine just a few decades ago, not only for being the transmitters of knowledge handed down from the past for the present and future generations but for the impact that they have on the territory around them. The modern museum appears as a renewed institution, very dynamic and growing constantly, perfectly capable of competing not merely with other cultural alternatives but with other forms of leisure too. It constitutes a fundamental input for creating alternative forms of tourism, contributing to the generation of a local development with a new variant that we call “cultural tourism”. This updated conceptual remodelling of the museum is not meant to break in any way with the old idea that emanated from the first paragraph

[1] El presente artículo es un breve resumen del trabajo de investigación realizado por la Unidad de ECONCULT de la Universitat de València, dirigido por el Dr. Pau Rausell Köster, con el título «Impacto y dimensión económica del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”» (MNCASGM). Informe encargado por la Subdirección General de Museos del Ministerio de Cultura.

[2] “El Patrimonio Histórico Español es el principal testigo de la contribución histórica de los españoles a la civilización universal y de su capacidad creativa contemporánea. La protección y el enriquecimiento”.

of the preamble to law 16/1985 of 25th June, of the Spanish Historical Heritage, due to the definition that emerges from it, but to complete and revitalize it. From the economic point of view, a museum can be understood as a factory that transforms, like any other, a group of inputs through a series of processes of change into another diverse group of outputs, as is shown in the following figure. Based on this idea of the museum as a transformer of resources into products and services, managers find themselves forced to organize the processes with the aim of establishing the best strategy for providing services and managing their resources, optimizing them to meet the institution's objectives. This function of the organization poses the need to bring the strategy to fruition in an action plan, and in a group of indicators that enable it to be monitored.

Keywords: Economic impact, Museum, Culture, Ceramics, Territory, Historical Heritage, Culture economy.

Figura 1. Ubicación del MNCASGM en la ciudad de valencia. Foto: Elaboración propia a partir de un segmento del Plano de Valencia extraído de Google-Maps.



Introducción

Los museos son organizaciones caracterizadas por una serie de peculiaridades. En primer lugar, se mueven en el ámbito lucrativo y no lucrativo en tanto que se conjugan múltiples objetivos. Esta pluralidad de objetivos la recogen Asuaga y Rausell (2006) cuando establecen la misión de una institución museística en base a cuatro concepciones: una intrínseca, relacionada con la custodia, la conservación y la restauración; una extrínseca, que supone la consideración del museo como instrumento para obtener resultados económicos; una externa, que hace referencia a la legitimación social y política del museo, la estabilidad en su funcionamiento y la consecución de la mayor financiación posible, y una interna, que supone el logro de una mayor eficiencia en la gestión. En segundo lugar, los museos están sujetos a los intereses de diversos públicos objetivos y grupos de presión: visitantes, amigos, donantes, administraciones, instituciones educativas y el público en general. Los museos se ven obligados a proveer servicios para el beneficio de todos los ciudadanos, no solo de determinados grupos y, en algunos casos, esto puede condicionar su actuación.

El impacto socioeconómico que conlleva un museo sobre el territorio donde lo ubicamos, implica que también ha despertado la curiosidad de los economistas por todos los efectos inducidos que surgen en la zona, debidos principalmente al fenómeno de atracción que ejercen sobre otros sectores económicos, conformándose como elementos de transformación del territorio. Y aquí cabe destacar los postulados de la nueva museología que ya desde principios de los años setenta considera que "el museo tiene que estar al servicio del hombre y no viceversa, tiempo y espacio difícilmente pueden estar constreñidos dentro de muros y puertas, el arte no es la única expresión de la humanidad, los profesionales de los museos son agentes sociales al servicio de la comunidad en la que se asientan y deben tener voluntad de transformación social" (fig. 1).

El impacto socioeconómico que conlleva un museo sobre el territorio donde lo ubicamos, implica que también ha despertado la curiosidad de los economistas por todos los efectos inducidos que surgen en la zona, debidos principalmente al fenómeno de atracción que ejercen sobre otros sectores económicos, conformándose como elementos de transformación del territorio

Por ello proponemos emprender estrategias de medición y análisis que permitan justificar el impacto económico y valor social de toda intervención sobre el territorio.

La relación entre las intervenciones culturales y las dinámicas socioeconómicas es compleja y diversa, pero podemos sintetizarla sobre tres ejes principales: significan un elemento de atracción de visitantes y de focalización de inversiones públicas catalizando procesos de generación de rentas y ocupación; tienen un efecto de "*branding* territorial", y en consecuencia afectan a aspectos que tienen que ver con el sentido de identidad y pertenencia de los ciudadanos residentes y así a la cohesión social, y sirven de pretexto para otras intervenciones que van desde la adecuación de infraestructuras de acceso hasta la protección de elementos patrimoniales. Muchos de estos aspectos influyen notablemente en la calidad de vida de los ciudadanos.

Por tanto, no es de extrañar el creciente interés suscitado desde la perspectiva de la voluntad de maximizar los efectos positivos a obtener sobre la articulación de las comunidades como en el marco de desarrollo de estrategias de fomento y protección, por lo que en consecuencia, son también cada vez mayores las demandas de aproximaciones que, con cierto rigor científico, evalúen los efectos de dichas intervenciones.

Existe ya numerosa bibliografía, así como experiencia empírica sobre los resultados de los estudios de impacto económico que tienden a adoptar una metodología común, aunque existen algunas diferencias entre unas y otras aplicaciones en función de los flujos y de los agentes analizados.

Este fenómeno reclama potenciar la singularidad de la identidad de cada institución individualmente (de acuerdo con una estrategia de diferenciación) al mismo tiempo que se deben impulsar alianzas estratégicas con otros museos, otros agentes y otras instituciones culturales a partir de complementariedades que permitan la puesta en valor plena del museo.

Las tendencias de futuro en los museos a nivel internacional señalan tres grandes

retos: diseñar una misión y una identidad para la institución, organizar y gestionar el museo con criterios de calidad y eficiencia, y atraer recursos financieros.

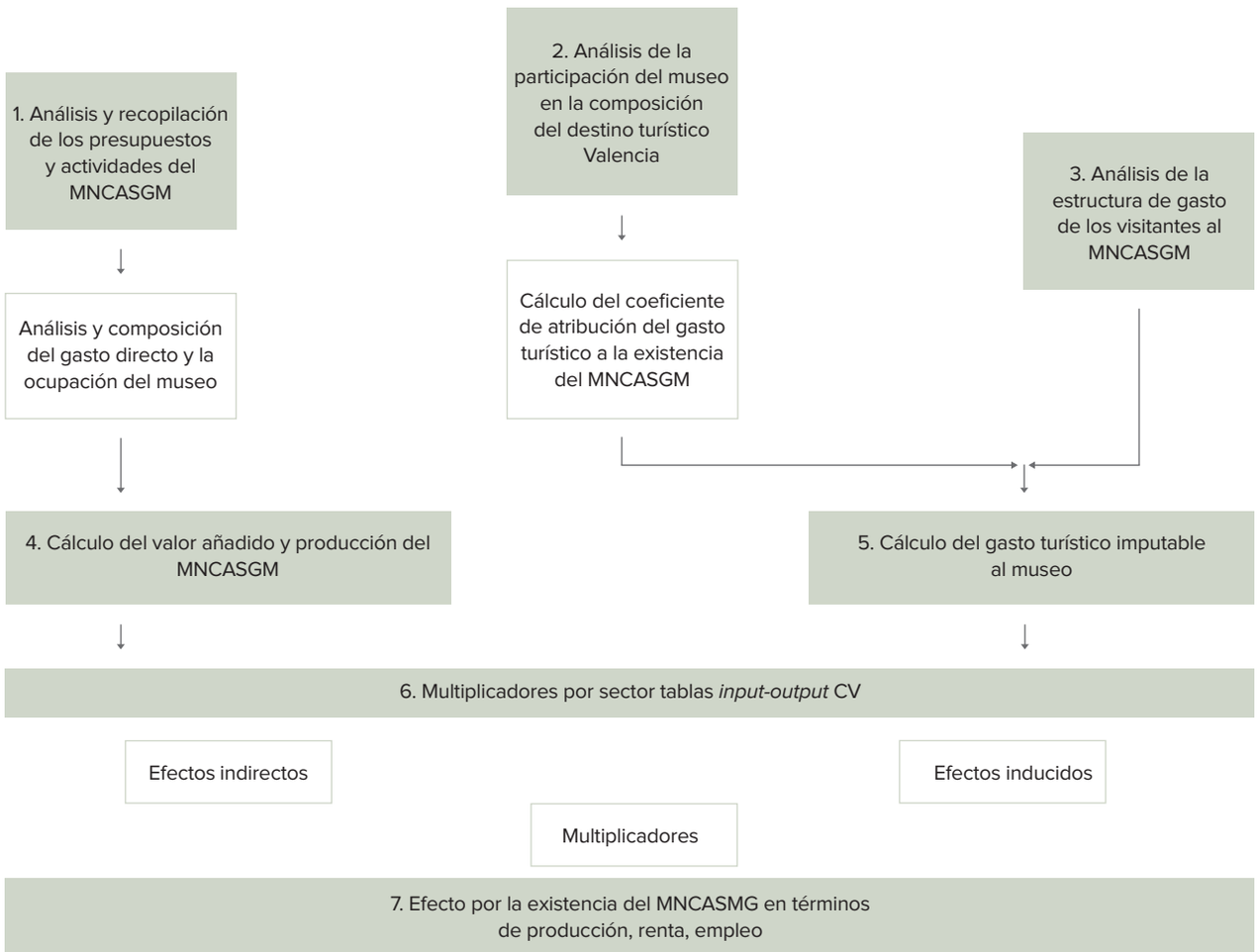
Metodología y objetivos

El valor económico de una organización se obtiene a partir de los datos disponibles de la propia contabilidad de esta, realizando los ajustes pertinentes para que la conceptualización sea comparable con las variables macroeconómicas (fig. 2).

Del análisis de este esquema, podemos distinguir, generalmente, tres tipos de efectos o impactos que pueden medirse de manera independiente, para luego conjugar los resultados (Seaman, 2003):

– Impactos directos: Las inversiones y gastos a realizar suponen un aumento de la demanda de los sectores que desarrollan un determinado proyecto. Por ello, las inversiones de un museo, así como el gasto realizado por los visitantes turistas, conllevan un aumento de la demanda de los sectores que les proveen de bienes y servicios (demanda en consumo e inversión), siendo necesario en consecuencia aumentar la producción. A este aumento de la producción se le denomina efecto directo. En esencia, los impactos directos son consecuencia de actividades que no habrían ocurrido de no existir el Museo Nacional de Cerámica "González Martí".

Figura 2. Metodología para el cálculo del impacto económico del MNCASGM



Fuente: Elaboración propia.

– Impactos indirectos: Los sectores que reciben directamente el aumento de la demanda generan efectos indirectos sobre otros sectores ya que necesitan comprar más a sus proveedores para satisfacer su mayor producción. A su vez, los sectores proveedores generarán mayores demandas al resto de sectores de la economía, iniciándose así un proceso iterativo sobre el resto de la economía. La suma de los incrementos de demanda derivados de este proceso iterativo se denomina efecto indirecto.
– Impactos inducidos: Los impactos directos e indirectos referidos con anterioridad tendrán un efecto arrastre o inducido sobre el resto de la actividad económica de la región objeto de estudio, o lo que en términos técnicos se conoce como efecto multiplicador. Por ejemplo, supongamos que un visitante de fuera de la Comunidad Valenciana utiliza un coche alquilado en esta región como medio de transporte. Se aloja en un hotel, donde cena y duerme. A la mañana siguiente visita un museo donde realiza varias compras de artículos de *merchandising*. Todos los gastos que ha realizado este visitante se computarían como efectos directos. Con dichos gastos se remuneran los factores de producción primarios (trabajo y capital), generándose renta que posteriormente se traducirá en un aumento del consumo. Este incremento del gasto en consumo volverá a producir una nueva cadena de efectos que se conocen como inducidos. Esta cadena de efectos es lo que se llama multiplicador de la renta, estrechamente relacionado con el concepto keynesiano de multiplicador. A la hora de calcular dichos multiplicadores, es importante tener en cuenta el peso de las importaciones para la región. Cuanto menor sea el componente de productos y servicios importados, mayor será el efecto multiplicador.
– Impactos totales: Los impactos totales asociados a un aumento de la demanda final con motivo de la existencia de un equipamiento cultural se obtienen como suma de los impactos directos, indirectos e inducidos.

La definición de esta última categoría varía de unos estudios a otros: unos autores se centran en las repercusiones sobre la economía local, regional o nacional, es decir, en los efectos multiplicadores sobre el sistema económico; mientras que otros se inclinan por aspectos más cualitativos, como el aumento del capital humano de la sociedad, la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos o la atracción de nuevas actividades y puestos de trabajo. Estos efectos son mucho más difíciles de medir y, por eso, a menudo este tipo de estudios se queda en una mera descripción que desde el campo analítico de la economía de la cultura se pretende aportar pautas para la realización de estudios sobre eventos culturales desde el punto de vista de las repercusiones económicas y sociales que generan sobre el tejido productivo local.

En el informe se cuantifican de forma conjunta los indirectos e inducidos. En concreto, a partir de los multiplicadores tipo II se calculan los impactos totales, estimándose los indirectos e inducidos como diferencia entre los totales y los directos. Existen tres posibles alternativas para el cálculo de los multiplicadores necesarios para el análisis del impacto inducido sobre la renta y el empleo de un determinado proyecto: los "modelos económicos", los "modelos econométricos" y los que utilizan el método *input-ouput*, que es el método más utilizado y es el que se usa en este informe. La principal ventaja de la metodología *input-output* es la consideración explícita de un efecto multiplicador diferencial de los distintos sectores que se interrelacionan en una determinada región. Este modelo como cualquier otro método de estimación presenta también sus inconvenientes: en primer lugar, es necesario un caudal de información estadística muy detallado sobre las relaciones intersectoriales de las industrias que componen la estructura de una determinada región o país. Esta información se halla recogida en las llamadas tablas *input-output* (TIO). La gran cantidad de recursos necesarios para poder elaborar las TIO implica, en la práctica, que las mismas sean confec-

cionadas cada cinco o diez años. Por lo tanto, en caso de utilizar la tabla para analizar un año que no se corresponde con el de la elaboración de dicha TIO, es necesario suponer que los coeficientes técnicos no han cambiado en el tiempo. Otro supuesto restrictivo para poder utilizar la metodología de las tablas *input-output* se refiere al tipo de relaciones de producción que las mismas implican, pues se supone que no existe sustituibilidad entre los factores de producción. Es evidente que todos los métodos tienen sus ventajas y sus inconvenientes, que deben ser valorados en términos de los supuestos necesarios para aceptar las conclusiones derivadas de los mismos. Sin embargo, la larga tradición de los estudios basados en tablas *input-output*, su carácter desagregado, así como la disponibilidad de tablas *input-output* para la Comunidad Valenciana, aconsejan la utilización de este último procedimiento. Para el cálculo concreto del impacto económico utilizamos un modelo *input-output* convencional.

Dado el nivel de variación del presupuesto del museo y de la diferencia en el comportamiento de los visitantes como efecto del *boom* turístico de 2007 en Valencia y la situación posterior de crisis, especialmente de los años 2009 y 2010, se ha decidido realizar las estimaciones para un valor medio del periodo 2006-2010 de acuerdo con los datos disponibles, tanto de las actividades del museo como del comportamiento de los visitantes como de la disponibilidad de tablas *input-output* para la Comunidad Valenciana. Este valor medio se ha quintuplicado posteriormente para calcular los efectos totales del periodo 2006-2010.

Se ha supuesto que todos los impactos se manifiestan sobre el ecosistema económico regional, de manera que no se consideran que parte de los efectos se trasladen al exterior a través de las importaciones. Este supuesto es obviamente poco realístico, pero considerando que la dimensión de las importaciones no era muy grande, y su valoración económica poco importante, hemos optado por no complicar más los cálculos.

El Museo Nacional de Cerámica. Algunos apuntes sobre su origen

El museo, en Valencia, es un referente para conocer el arte de la cerámica y su evolución desde el pasado hasta las creaciones más contemporáneas, toda vez que la importancia de esta cultura sobre la sociedad valenciana ha tenido un gran arraigo, con asientos en múltiples poblaciones de la Comunidad Valenciana, tales como Alcora, Alfara de Algímia, Almácera, Benicalap, Biar, Manises, Paterna, Onda, Ribesalbes, Tavernes Blanques, a destacar entre otras.

Uno de los primeros atractivos del museo está constituido por su propia sede: el Palacio del Marqués de Dos Aguas, en pleno centro de la ciudad de Valencia. Cuando el Ministerio de Educación, allá por el año 1949, adquirió el edificio, pretendía dotar a la colección de cerámica de Manual González Martí de una sede adecuada para su exhibición, pero también buscaba preservar este importante legado arquitectónico mediante su protección.

El museo debe gran parte de su esencia a su fundador, Manuel González Martí, nacido en 1877 en Valencia, ciudad donde fallecería en 1972 (Coll, 2004). Sus intereses, su personalidad y su afición coleccionista, un tanto ecléctica aunque centrada especialmente en la cerámica valenciana, determinaría la futura composición de las colecciones del museo.

Desde muy joven mostró interés por el mundo de la cerámica, tanto en su vertiente estética como en su estudio como documento histórico y arqueológico. Reunió así una importante colección de cerámica valenciana que dispuso a modo de museo privado en su propia residencia. Al fallecer su esposa y no tener descendencia, decidió donar su colección de cerámica y otros materiales al Estado en 1947. La condición impuesta era que los fondos no saliesen nunca de Valencia. Nacía así, en ese año, el museo.

El grueso de la colección está compuesto por cerámica valenciana. Durante su vida, González Martí reunió una importante colección que posteriormente aumentó mediante nuevas adquisiciones. Cronológicamente, la

colección abarcaría desde las producciones medievales de origen musulmán, pasando por los grandes momentos de creación en Valencia (loza dorada, por ejemplo) a la cerámica más contemporánea.

Junto a estos fondos, González Martí había reunido otros objetos: indumentaria de variada composición, joyería, mobiliario de distintas épocas, material gráfico, libros… o pintura. En la actualidad, esta colección se completa con nuevas adquisiciones y donaciones. Destaca, en los últimos años, la donación de cerámica contemporánea europea hecha por Adolf Egner.

En la exposición propiamente dicha se muestra la rica colección de cerámica medieval, renacentista y barroca de producción española y europea, además de la refinada producción de Alcora. Todo ello se completa con las colecciones de pinturas y grabados, textiles e indumentarias, y otras piezas, como carrozas, mobiliario u objetos decorativos.

El museo cuenta con 2.077 m² de zonas expositivas, 30 salas permanentes, tres salas temporales y más de 1.800 m² de servicios (fig. 3).

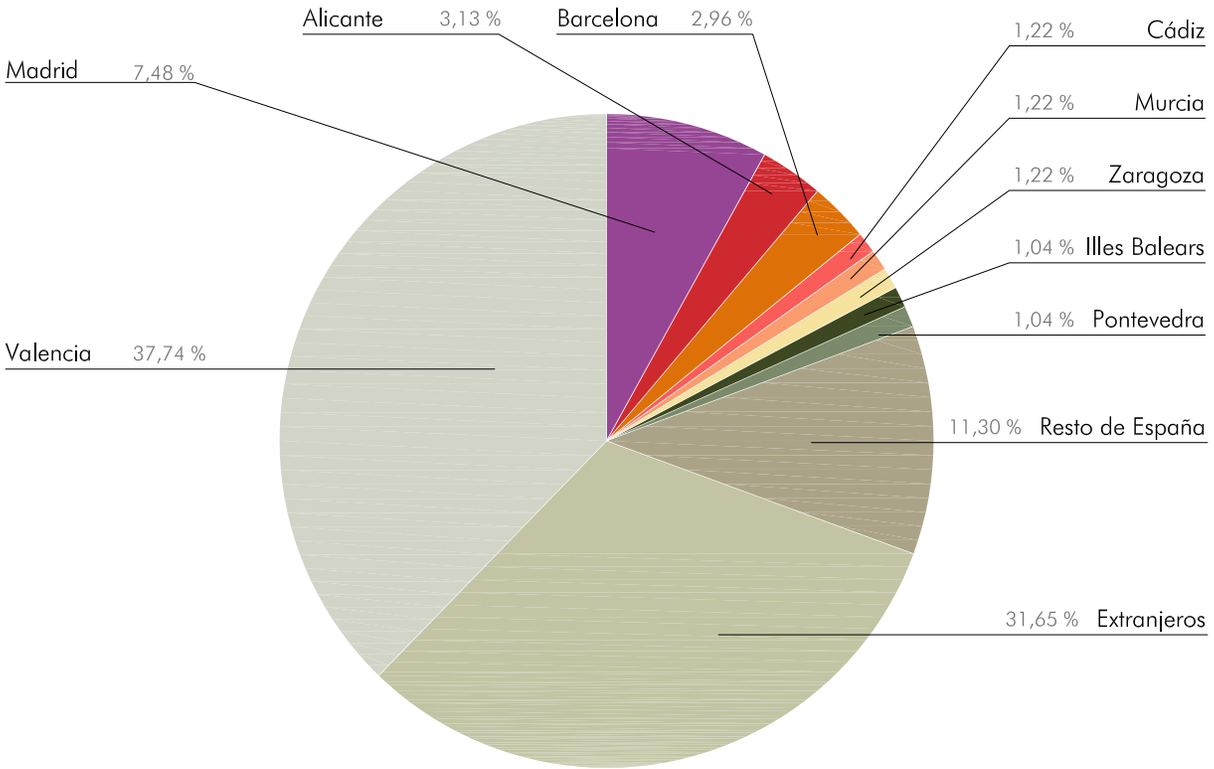
Del Museo Nacional de Cerámica un aspecto positivo a destacar es que se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad y a una distancia muy próxima de los principales hitos monumentales de la ciudad de Valencia. El conjunto monumental de la catedral, la plaza de la Virgen y el Palau de la Generalitat se encuentra a menos de diez minutos a pie, pero también La Lonja y el Mercado Central o el centro administrativo de la ciudad, representado por la plaza del Ayuntamiento. Esto supone una situación privilegiada, completamente inserta en el circuito turístico de la ciudad.

Figura 3. Actividades realizadas durante el estudio del impacto económico del MNCASGM

Actividad	Nombre	Fechas	Más información
Exposiciones temporales	*-Joan Panisello. Obra 1975-2006*	-Del 1 de febrero al 13 de abril de 2008	
	-Simposio internacional de cerámica de Gmunden	-Del 12 de abril al 29 de junio 2008	
	-Tradición transformada. Cerámica contemporánea de Corea	-Del 11 de junio al 31 de agosto 2008	
	-El abanico español. La colección del Marqués de Colomina	-Del 2 de octubre 2008 al 11 de enero de 2009	
	-I Encuentros internacionales de Arte. Culla Contemporánea	-Del 19 de noviembre de 2008 al 11 de enero de 2009	
	-Gerd Knäpper. Objetos	-Del 30 de enero al 26 de abril de 2009	
	-Cerámica rifeña. El barro femenino	-Del 6 de febrero al 15 de abril de 2009	
Visitas guiadas	-Visitas guiadas a la exposición permanente	-A solicitud de los grupos (de septiembre a julio)	-Visitas guiadas para grupos gratuitas
Talleres infantiles familiares	-Taller de iniciación a la cerámica	-Meses de octubre y noviembre de 2008	-Taller gratuito a solicitud de colegios y otros colectivos
Talleres escolares	-Taller de cerámica "L'escuradeta"	-Del 2 al 30 de mayo de 2008	-Taller gratuito a solicitud de colegios y otros colectivos
Congresos Conferencias	-Margarita Vaninni	-23 de mayo de 2008	-En colaboración con el Instituto Valenciano de Conservación y Restauración de Bienes Culturales
	-Han, Hyang Lim, "Una visión de la cerámica. Imágenes de montañas"	-9 de junio de 2008, 19:30	-Actividad paralela a la exposición "Tradición transformada. Cerámica contemporánea de Corea"
	-Carmen Rodrigo Zarzosa, "Evolución del arte del abanico. Siglos XVIII-XIX"	-19 de noviembre de 2008, 19:00	-Actividad paralela a la exposición "El abanico español. La colección del Marqués de Colomina"
Conciertos	-Concierto: recital de arpa (Noche de los Museos)	-17 de mayo de 2008	-Actividad organizada por la Asociación de Amigos del Museo
	-"El palacio en concierto VIII edición" (Día Internacional de los Museos)	-18 de mayo de 2008	-Actividad organizada por la Asociación de Amigos del Museo
	-Concierto del Día de la Música. Ensemble de violines Capilla de San Esteban	-20 de junio de 2008	-Concierto como actividad paralela a la exposición "El abanico español. La colección del Marqués de Colomina"
	-Concierto de Navidad. Coro Ars Nova	-18 de diciembre de 2008	
	-Concierto de piano a cargo de R.Roca	-21 de enero de 2009	
Presentaciones	-Conmemoración Manuel Real Alarcón en el XX aniversario de su muerte.	-22 de octubre de 2008	
	-Presentación del libro *Cerámicas hispanorromanas* de Darío Bernal	-11 de marzo de 2009	
Otros	-Celebración del Día del libro: promoción y venta de publicaciones del museo en el patio de la planta baja	- 29 de abril de 2008	-Actividad organizada por la Asociación de Amigos del Museo

Fuente: Ministerio de Cultura, 2011.

Figura 4. Procedencia de los visitantes al museo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los visitantes del museo.

Pequeño análisis de los visitantes del Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí"

Si analizamos los visitantes podemos afirmar que en el MNCASGM aparecen una mayor proporción de visitantes individuales (un 92%, frente a un 81% del conjunto de los museos nacionales). También es menor el porcentaje de grupos escolares. Otro punto a destacar es que de entre los museos nacionales se trata de uno con el mayor porcentaje de público femenino (56,3%), solo por detrás del Museo del Traje. La edad media de los visitantes es de 46 años, cuatro años por encima de la edad media de los visitantes de los museos nacionales.

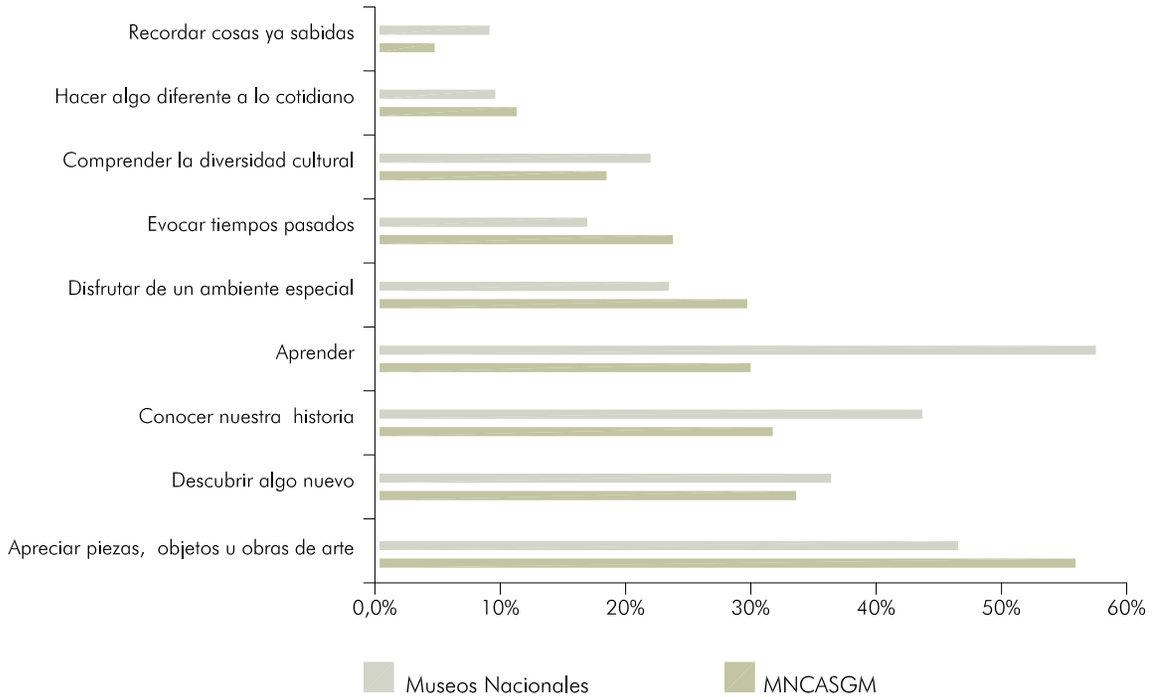
Asimismo, es un museo que recibe una proporción de visitantes extranjeros mayor, que supone el 31,7%, mientras que para el conjunto de los museos nacionales es de 25,1%. Casi las tres cuartas partes de los visitantes a este museo entran en él por primera vez.

Respecto a la expectativa sobre qué esperan obtener de la visita al museo, cabe destacar que el MNCASGM es más un museo evocativo que instrumental (fig. 4).

Comparando con la media de los otros museos nacionales, las expectativas de los visitantes se centran más en la apreciación de las obras de arte, descubrir algo nuevo o conocer la historia y aprender, y menos en recordar cosas ya sabidas, hacer algo diferente a lo cotidiano o evocar tiempos pasados (fig. 5).

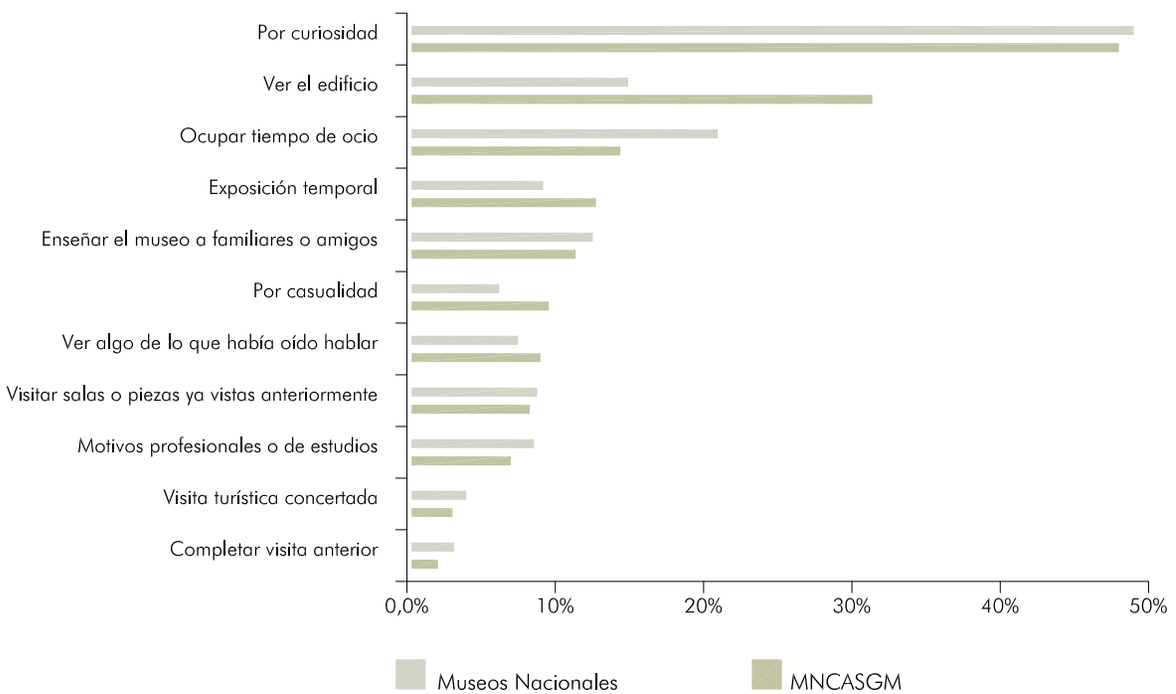
Entre los motivos que impulsan la visita resulta diferencial el papel que juega el edificio: más del 30% de los visitantes declara que visitan el museo por la voluntad de contemplar el edificio (fig. 6).

Figura 5. Expectativas de los visitantes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los visitantes del museo.

Figura 6. Motivos por los que el público visita el MNCASGM



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los visitantes del museo.

Si nos fijamos solo en los visitantes turistas, podemos inferir que los que acuden al MNCASGM, frente al conjunto de turistas de la ciudad de Valencia, son en mayor proporción visitantes habituales de la ciudad; casi dos terceras partes son turistas que vienen por vacaciones y atraídos por el turismo en general, viajan en mayor proporción con pareja y realizan una estancia que promedia medio día más que el resto de los turistas analizados; por otro lado, este grupo tiene un gasto medio de 20 euros menos que la media general de todos los turistas, pero muestran mayor nivel de satisfacción con la ciudad de Valencia (8,4 frente a 7,5). El nivel de estudios del grupo es ligeramente menor que la media y la edad es cuatro años superior (43,6 frente a 39,6). Finalmente, muestran un nivel de renta muy similar a la media (fig. 7).

La estructura presupuestaria del Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí"

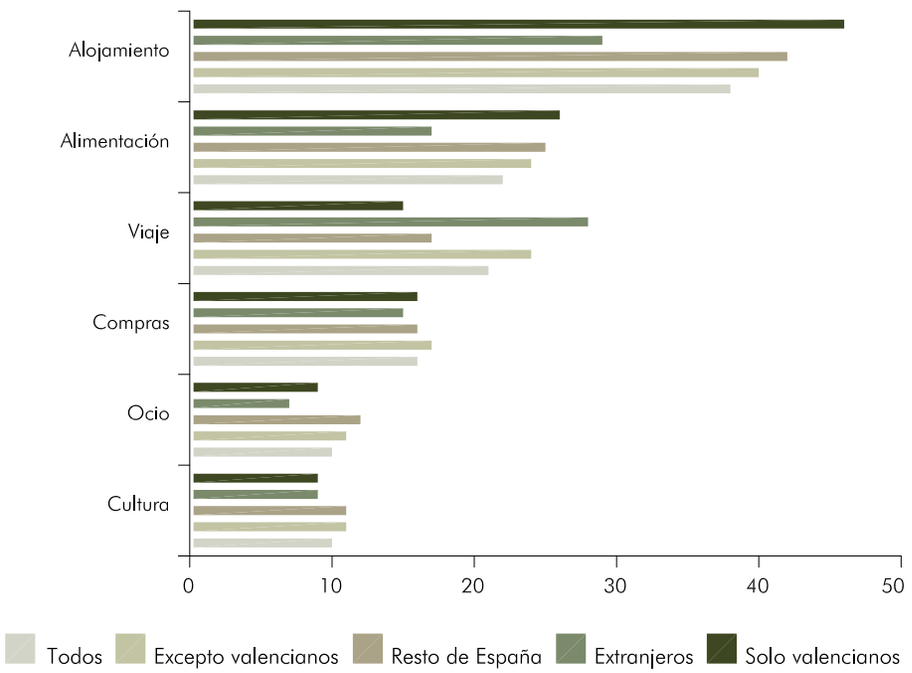
La viabilidad de un museo público radica en el hecho de que la diferencia entre los ingresos propios y los gastos del mismo correspondan de una forma razonable al precio que una sociedad está dispuesta a pagar para conseguir los objetivos que declara el museo.

Con diversos matices, la realidad de los museos públicos españoles es que la parte principal de su financiación[3] está realizada por el sector público a través del presupuesto anual.

Los datos anuales con que contábamos eran muy heterogéneos, con lo cual para la elaboración del presupuesto de

[3] Por razones obvias, cuando tratemos el apartado correspondiente a los Ingresos, nos referimos exclusivamente a los Ingresos Propios, y no mencionamos la financiación estatal, que prácticamente es la totalidad con que cuenta el museo, poco más del 96% del volumen de recursos.

Figura 7. Gasto realizado por los turistas que visitan la ciudad de Valencia y el MNCASGM



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los visitantes del museo y a los turistas de Valencia.

Ingresos, y partiendo de los datos generales proporcionados correspondientes al periodo 2006-2010, se ha realizado agrupando estos valores a nivel artículo, y a partir de ellos se ha confeccionado un presupuesto medio de ingresos para el mencionado periodo.

Fundamentalmente, son cuatro las causas por las que el Museo Nacional de Cerámica "González Martí" ingresa dinero a lo largo de los años observados, que en resumen se podrían sintetizar en "la prestación de servicios que hace el museo", "la venta de sus productos", "los posibles ingresos por patrocinio o mecenazgo de empresas privadas" y "posibles ingresos también por patrocinio o mecenazgo de las familias o entidades no lucrativas". En resumidas cuentas, la prestación de servicios que hace el museo quedaría reflejada en las entradas que venden al público; la venta de sus productos se materializaría en la venta de libros y publicaciones de la entidad; a través de los convenios con empresas privadas, bancos, cajas de ahorro, tomarían forma los ingresos por patrocinio[4], y, por último, los posibles ingresos por mecenazgo[5] quedarían reflejados en las aportaciones que realizan las familias o las entidades no lucrativas.

La estructura media de los capítulos 3 y 4 del presupuesto del museo para la obtención de los ingresos propios quedarían como sigue (fig. 8):

La suma total de las operaciones corrientes, conformada por los capítulos 1 al 5, y que en el caso del museo quedan reducidos a los capítulos 3 y 4, es de 111.583 euros, importe total del presupuesto medio de ingresos para nuestro museo en el perido de tiempo considerado; esta cantidad es apenas el 3,94% del presupuesto medio del museo (fig. 9).

Para la confección del presupuesto de Gastos, hemos actuado del mismo modo como realizamos el presupuesto de ingresos, y los datos anuales que nos han proporcionado, tanto el ministerio como el propio museo, correspondientes al periodo 2006-2010. También se han agrupado a nivel artículo, partiendo de los iniciales que teníamos del nivel subconcepto, y a partir de ellos agrupándolos al nivel superior [concepto (tres dígitos), artículo (dos dígitos), capítulo (un dígito)], de modo que de forma agregada vamos confeccionando un presupuesto tipo o medio de gastos para el mencionado periodo.

Para la confección de este presupuesto tipo para los años 2006-2010, nos basamos en la estructura y descripción de los capítulos presupuestarios[6], con lo que quedarían los gastos plasmados en los siguientes cuatro capítulos presupuestarios (fig. 10):

Figura 8. Obtención de los ingresos propios del MNCASGM

Concepto 321: Venta de entradas	*77.847 €*
Artículo 32: Otros ingresos procedentes de prestaciones de servicios	77.847 €
Concepto 330: Venta de publicaciones	*4.948 €*
Artículo 32: Venta de bienes.	4.948 €
Total Capítulo 3: Tasas, precios públicos y otros ingresos	**82.795 €**

Concepto 470: Transferencias de entidades financieras	*15.000 €*
Artículo 47: Transferencias de empresas privadas	15.000 €
Concepto 480: De familias y otras entidades jurídicas	*8.200 €*
Concepto 481: De instituciones sin fines de lucro	*5.588 €*
Artículo 48: De familias e instituciones sin fines de lucro	113.788 €
Total Capítulo 4: Transferencias corrientes	**28.788 €**

[4] Decimos que una empresa o ente en general está patrocinando una actividad concreta cuando a cambio de la contribución prestada por la empresa puede obtener un beneficio directo del derecho a incluir publicidad de marca quedando asociada a la obra patrocinada. Por ello destaca de cualquier otro tipo de publicidad.

[5] Una persona o entidad realiza labores de mecenazgo cuando aporta, parte o todo, un sostén financiero o material, a una obra para la realización de actividades, normalmente de interés general y sin ninguna contrapartida.

De la misma forma que ya describimos en el apartado anterior, la agregación de los distintos apartados de gasto se realiza de forma sucesiva desde subconcepto, concepto, artículo y capítulo, hasta conformar el presupuesto que estamos buscando, en este caso, el presupuesto de gastos.

Por tanto, la suma total de las operaciones corrientes, que como hemos dicho, la conforman los capítulos 1 al 4, es de 2.060.176 euros, y la de las operaciones de capital, capítulo 6, es de 773.830 euros, lo que totalizan un importe del presupuesto medio de gastos para nuestro museo de 2.834.006 euros para el periodo de tiempo considerado (fig. 11).

A modo de recordatorio, como ya anticipamos al hablar de los ingresos, si comparamos la media de ingresos pro-

Figura 9. Estructura de los ingresos propios medios del MNCASGM (años 2006-2010)

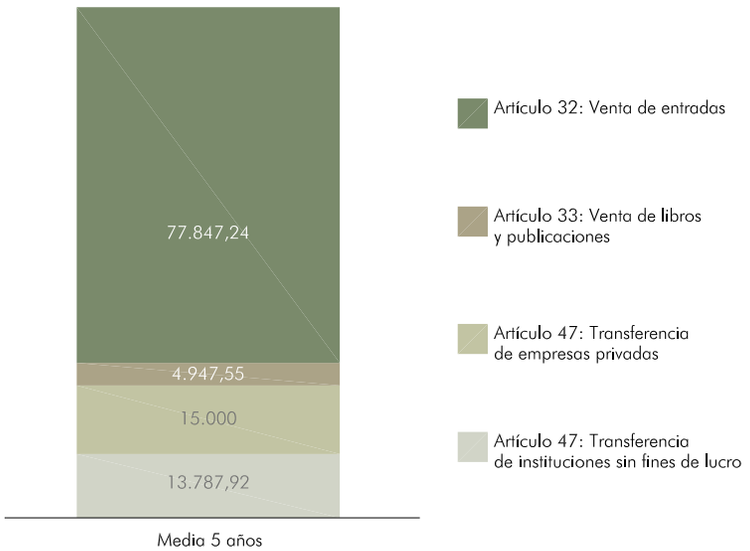


Figura 10. Presupuesto de los gastos del MNCASGM

Artículos 12 y 13: Retribuciones funcionarios y laborales	*756.866 €*
Artículo 16: Cuotas, prestaciones y gastos sociales	*99.533 €*
Capítulo 1: Gastos de personal	856.399 €
Artículo 21: Reparaciones, mantenimiento y conservación	*135.873 €*
Artículo 22: Material, suministros y otros	*1.049.150 €*
Capítulo 2: Gastos corrientes en bienes y servicios	1.185.023 €
Artículo 48: Becas y ayudas	*18.754 €*
Capítulo 4: Transferencias corrientes	18.754 €
Artículos 60 y 62: Inversión nueva y reposición bienes	*713.107 €*
Artículo 64: Inversiones de carácter inmaterial	*60.722 €*
Capítulo 6: Inversiones reales	773.829 €
Total importe presupuesto de GASTOS	**2.834.006 €**

[6] Capítulo 1.- Gastos de personal: Todo tipo de retribuciones e indemnizaciones al personal por el trabajo realizado, así como las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social.
Capítulo 2.- Gastos corrientes en bienes y servicios, esto es, gastos en la adquisición de bienes que cumplan alguna de las características que se indican: ser bienes fungibles, tener una duración previsible inferior a un año, no ser susceptibles de inclusión en inventario y ser gastos reiterativos de una forma previsible.
Capítulo 3.- Gastos financieros: Todos aquellos derivados en concepto de intereses, de todo tipo de endeudamiento contraído por el Museo.
Capítulo 4.- Transferencias corrientes: Créditos, destinados a efectuar pagos que serán utilizados por los beneficiarios en operaciones corrientes (por ejemplo, becas).
Capítulo 6.- Inversiones reales: Créditos destinados la construcción, adquisición, conservación y/o reparación del inmovilizado material o del inmaterial.
Capítulo 7.- Transferencias de capital: Créditos destinados a efectuar pagos que serán utilizados por los beneficiarios en operaciones de capital.
Capítulo 8.- Activos financieros: Créditos destinados a la adquisición de activos financieros y contratos de préstamos.
Capítulo 9.- Pasivos financieros: Créditos destinados a la amortización del endeudamiento contraído por el museo, o a la devolución de depósitos y fianzas que se hayan constituido, en su nombre, por terceros.
En adelante, cuando hablemos de operaciones corrientes nos referimos a la agregación de los capítulos 1 al 4, de operaciones de capital a los capítulos 6 y 7; y de operaciones financieras a los capítulos 8 y 9.

pios obtenida para el periodo considerado (años 2006-2010) de 111.583 euros, con la media de gastos obtenida en el mismo periodo, de 2.834.006 euros, podemos observar que los primeros constituyen solamente un 3,94% respecto al presupuesto total de gastos.

La distribución de los gastos indicados en los capítulos 2 y 6 de este presupuesto medio que hemos realizado sería la que a continuación se indica (fig. 12):

De todos los recursos gastados en el capítulo 2, hay que destacar que un porcentaje del 34,4% se gasta en seguridad, y un 18% en informática, y las partidas de biblioteca y didáctica un 5,7%, lo que podría ser un indicio de que la investigación/enseñanza ocupan un lugar apreciable en el museo.

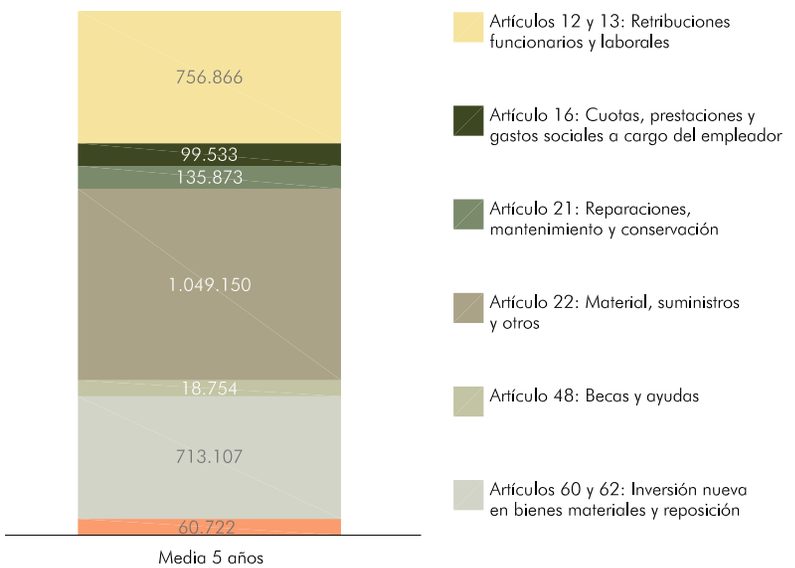
Asimismo, hay que destacar que el gasto medio en inversión media durante el periodo 2006-2010 ha sido importante, algo más del 27% del presupuesto medio del mismo periodo.

Por otra parte, debemos significar que durante este periodo medio destaca también la importancia, dentro del capítulo 6, de la partida de gastos dedicada a la "adquisición de bienes museísticos y otros incrementos patrimoniales" que ocupa un 57,5% del gasto en inversiones reales (un 15,5% de los gastos totales anuales medios). Esto es fundamentalmente debido a la fuerte apuesta que hizo el sector público al adquirir, en el año central de la serie (2008), la colección Laia`-Bosch[7] de cerámicas de Alcora del siglo XVIII, compuesta por 83 piezas de cerámica de la fábrica que fundó el noveno conde de Aranda en el pueblo de Alcora en el año 1727; además de la inversión normal anual que venía realizando. Asimismo, en los años siguientes (2009 y 2010) también se realizó un esfuerzo adicional al adquirir dos conjuntos de 17 y 23 piezas de cerámica de Alcora, respectivamente, que se sumaron a las inicialmente adquiridas, con lo que la colección ha quedado lo suficientemente atractiva al público (fig. 13).

Los grados de autonomía que podría tener el museo respecto al Órgano Central de Gestión, viene representado por el presupuesto/gasto que tiene el mismo de Caja Fija.

En el periodo mencionado (años 2006-2010), para el presupuesto medio anual, la cantidad con que cuenta el museo es de 273.185 euros, lo que vendría

Figura 11. Estructura de los gastos medios del MNCASGM (2006-2010)



[7] La mencionada colección Laia-Bosch ha podido ser disfrutada íntegramente en el Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí" desde el 17 de diciembre de 2010 hasta el 3 de abril de 2011. Esta exposición ha sido incrementada además con otras colecciones de cerámica alcoreña (adquiridas recientemente por el museo) con lo cual se han podido totalizar las más de 120 obras que se han expuesto, todas ellas en un estado de muy buena conservación, y que muestran a los visitantes la evolución temporal y artística de la Real Fábrica de Alcora de loza fina y porcelana.

Figura 12. Distribución del gasto por departamentos (capítulo 2) del MNCASGM (2006-2010)

	Presupuesto	%
Biblioteca	14.047 €	1,2%
Comunicaciones y Transportes	22.462 €	1,9%
Conservación y Restauración	47.848 €	4,0%
Didáctica	53.069 €	4,5%
Gastos diversos	137.548 €	11,6%
Informática	213.283 €	18,0%
Mantenimiento	176.556 €	14,9%
Seguridad	407.893 €	34,4%
Suministros	112.317 €	9,5%
Total	1.185.023 €	100,0%

Figura 13. Distribución del gasto por departamentos (capítulo 6) del MNCASGM (2006-2010)

	Presupuesto	%
Adquisición bienes museísticos y otros incrementos	444.980 €	57,5%
Dación en pago bienes museísticos	84.960 €	11,0%
Edificios y otras construcciones	58.831 €	7,6%
Equipos informáticos	56.807 €	7,3%
Instalaciones y mobiliario	31.843 €	4,1%
Inversión de carácter inmaterial	60.722 €	7,8%
Inversión en patrimonio histórico	35.686 €	4,6%
Total	773.830 €	100,0%

Figura 14. Gastos medios de personal

Funcionarios	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Media**
Grupo A1	5	5	6	5	5	5,2
Grupo A2	4	4	4	4	3	3,8
Grupo D	5	5	5	5	5	5,0
Laborales	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**Media**
Grupo 2	1	1	1	1	2	1,2
Grupo 3	1	1	1	2	2	1,4
Grupo 4	12	12	12	11	11	11,6
Grupo 5	2	2	2	2	2	2,0
Personal	30	30	31	30	30	30,2
Becarios	3,5	3,5	3,5	3,5	2,75	3,4
Total						33,6

a representar el 9,64% del presupuesto medio de gastos para el mismo periodo.

Dicho de otra manera, uno de cada diez euros que gasta/invierte el museo anualmente, procede de la Caja Fija asignada al Gestor (fig. 14).

Sin entrar en otros detalles, por no ser objeto de este punto, hay que citar simplemente que los gastos medios de personal calculados (856.400 euros brutos anuales) corresponderían al salario medio agregado bruto de las 30 personas que trabajan en el citado museo, sin contar los tres becados, en el periodo indicado (descontando aquellas personas que pertenecen a otras empresas, quienes acometerán sus devengos).

Si bien la composición en cuanto a las partidas de empleo, el museo ha dispuesto en los últimos cinco años de una media de 33 personas (equivalentes a tiempo completo) a su cargo, 30 de ellas son laborales y tres becadas.

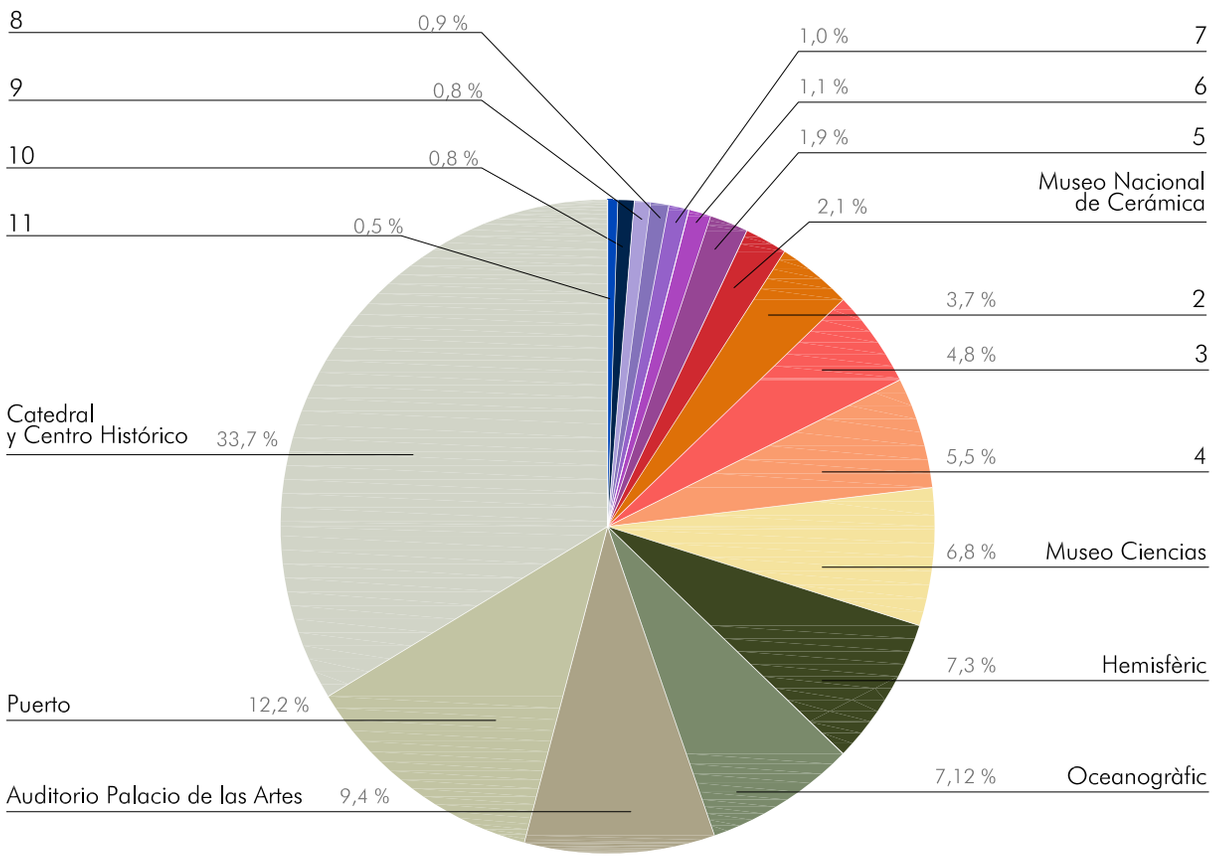
El cálculo del impacto económico

Para determinar la contribución del MNCASGM al destino turístico hemos explotado las encuestas de turistas realizadas por la Unidad de Investigación ECONCULT y que recogen la información de más de 1.500 registros (encuestas a turistas) recogidos durante los años 2007, 2009 y 2010. A partir de esas encuestas, en las que aparece una batería de preguntas sobre notoriedad de elementos patrimoniales de la ciudad de Valencia, y realizando ponderaciones de dichos elementos en función de su composición, concluimos que el MNCASGM contribuye en un 2,10% a la composición del destino turístico de la ciudad de Valencia (fig. 15).

Como punto de partida, tomamos los datos medios de los últimos cinco años (2006 a 2010) de la contabilidad de ingresos y gastos del museo cuyo impacto buscamos analizar. Dado que la tabla *input-output* de la Comunitad Valenciana empleada se ha restringido a 16 sectores (TIOCV16), se clasifican las diferentes partidas de gasto de los diferentes capítulos basándonos en dicha sectorización procedente de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93).

En la tabla que se inserta a continuación, se detalla la estructura de gastos e inversiones en porcentajes aplicados al presupuesto tipo calculado para el periodo 2006-2010; en el mismo, se observa que los gastos de personal ocupan el 30,88% del presupuesto, mientras que los gastos corrientes e inversiones reales serían el 41,81% y el 27,31%, respectivamente. Dentro de cada una de estos apartados, los epígrafes reseñados ocuparían un porcentaje sobre la partida total; es decir, las retribuciones serían el

Figura 15. Participación del museo en la composición del destino turístico Valencia



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas por ECONCULT.

Figura 16. Estructura de gastos e inversiones del MNCASGM

Estructura de Gastos e Inversiones	TOTAL media 5 años (%)
Retribuciones	97,86%
Becas	2,14%
Capítulo 1, 4	30,88%
Industria manufacturera	1,31%
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	9,13%
Construcción	6,10%
Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico	13,61%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,90%
Intermediación financiera	0,34%
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	64,03%
Educación	3,59%
Capítulo 2	41,81%
Construcción	10,93%
Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico	8,12%
Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales	80,94%
Capítulo 6	27,31%

97,86% de los gastos de personal, y las becas solamente ocuparían el 2,14% de los citados gastos; lo mismo sucede con el resto de los epígrafes desglosados respecto de las partidas de gastos corrientes e inversiones reales (supuesto total del presupuesto 100) (fig. 16).

Como podemos apreciar, un 30,88% de los fondos monetarios del museo están destinados a las retribuciones del personal, mientras que un 27,31% va a parar a inversiones; el resto es gasto corriente. Las partidas más importantes de gasto se encuentran en el sector de servicios empresariales, con un 64,03% del gasto corriente total.

Por otra parte, de la información facilitada por el museo y las estimaciones realizadas por el equipo de investigación, se ha obtenido el valor patrimonial del activo fijo.

Para el cálculo del valor anual de la amortización se ha considerado un periodo de 50 años para el inmueble, las colecciones museísticas y los fondos de la biblioteca, mientras que "otro inmovilizado" se ha considerado amortizable a diez años (fig. 17).

Figura 17. Valor anual de la amortización del MNCASGM

ACTIVO	
Valoración Inmueble	19.535.577,92 €
Valor colecciones museísticas	28.393.579,60 €
Fondos biblioteca	2.702.000,00 €
Otro inmovilizado	617.966,52 €
Total	51.249.124,04 €
Amortización	1.074.419,80 €

El MNCASGM contribuye en un 2,10% a la composición del destino turístico de la ciudad de Valencia

La producción pública final originaria de la actividad del museo trasciende más allá de los ingresos obtenidos por el acceso a este, o por las ventas de la tienda u otros conceptos, porque sus efectos sobre el sistema económico o productivo no se agotan por la simple repercusión directa, sino que se difunden a través del complejo entramado de las interrelaciones existentes en el tejido económico y se multiplican con estas relaciones. En realidad, tratándose de un bien público, no destinado a la venta en el mercado, y tratándose de capital público al cual no se le asigna un coste de oportunidad, una aproximación al nivel

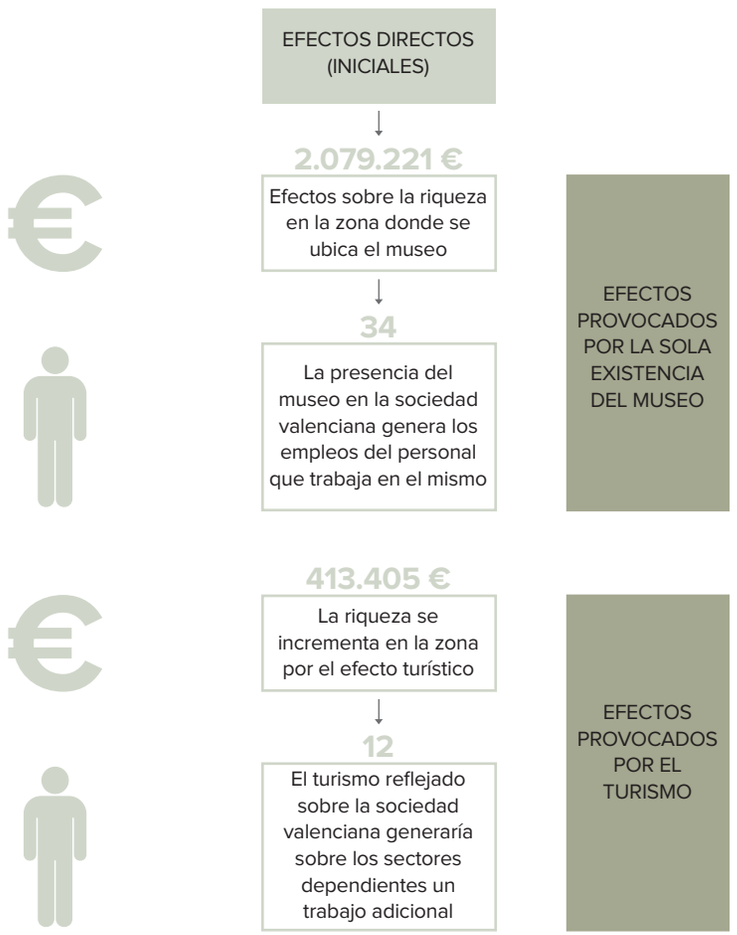
de producción del museo se obtiene de la suma de las retribuciones al personal más las amortizaciones y consumos intermedios. El valor añadido (o generación de riqueza) se obtiene como la suma entre las retribuciones al personal y amortizaciones, ya que al tratarse de una acción del Estado que potencialmente podría gastarse en cualquier otro territorio, en principio todos los gastos directos del museo sobre el territorio se consideraran como impacto económico directo. Cabe añadir que los gastos corrientes del museo son sufragados totalmente por el Estado, sin embargo, a efectos de cómputo se ha considerado una cuenta de gasto única. El primer efecto económico directo se deriva de los presupuestos del museo analizados en los puntos anteriores.

El segundo nivel económico directo del museo se vehiculiza a través del gasto turístico atribuible a la existencia del museo. Para ello será necesario estimar cuál es la contribución del museo a la conformación del destino global del destino turístico Valencia y en consecuencia obtener una proporción que nos permita afirmar, de manera razonada, que dicha proporción del gasto turístico se origina por la existencia del museo.

Los efectos económicos indirectos se derivan del impacto multiplicador que el efecto directo tiene sobre toda la estructura económica, ya que el gasto directo del museo o de los turistas se dirige hacia proveedores, servicios auxiliares, etc.

Con el fin de estimar los impactos indirectos e inducidos se recurre a la metodología de los multiplicadores econó-

Figura 18. Efectos directos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados parciales del informe.

Figura 19. Evolución del número de visitas del MNCASGM

		2006	2007	2008	2009	2010	Media
Visitantes Museo		116.563	112.968	118.841	114.123	119.284	116.356
Proporción de los que generan impacto económico	62,60%	72.968	70.718	74.394	71.441	74.672	72.839
Estancia media		4,43	4,33	4,18	3,98	3,98	4,18

Fuente: Memorias anuales del museo (2006-2010).

Figura 20. Estimación de los gastos imputables al MNCASGM

GtosTot	793.315 €	751.492 €	763.174 €	697.810 €	729.367 €	747.032 €
GtosAloj	256.611 €	243.082 €	246.861 €	225.718 €	235.926 €	241.640 €
GtosAlim	149.237 €	141.370 €	143.567 €	131.271 €	137.207 €	140.530 €
GtosViaje	145.381 €	137.717 €	139.858 €	127.879 €	133.662 €	136.899 €
GtosCom	106.651 €	101.029 €	102.599 €	93.812 €	98.054 €	100.429 €
GtosOcio	68.190 €	64.595 €	65.599 €	59.981 €	62.693 €	64.212 €
GtosCult	67.245 €	63.700	64.690 €	59.149 €	61.824 €	63.322 €

micos basada en la matriz *input-output*. Los impactos indirectos son los producidos por la estructura de compras del museo a sus proveedores, mientras que los efectos inducidos son los derivados de la mayor renta de los hogares generada tanto por los impactos directos como indirectos (fig. 18).

Estos tres tipos de impactos o efectos repercutidos sobre la economía local o regional, donde se ubica el museo, tienen una doble vertiente: por un lado, estudiaremos los efectos producidos por el hecho de la existencia del museo y, por otro, los efectos provocados por el turismo. Cada uno de estos tres tipos estará conformado por la agregación de ambos efectos.

Los *efectos directos* que produce una actividad o institución cultural (en nuestro caso, el MNCASGM) son los que se corresponden a los desarrollados como propios, por los diferentes conceptos que abarca (compras, salarios, alquileres, etc.) dentro del área geográfica donde se ubique y durante un periodo de tiempo determinado. En este trabajo, hemos considerado, como efecto directo el turismo, esto es, el gasto de los visitantes al museo como consecuencia del consumo del producto cultural (viajes, alojamiento, restauración, compras, transporte y ocio). Estos efectos directos son consecuencia inmediata de los datos que hemos obtenido de los presupuestos de gastos del museo, y de las encuestas realizadas a los turistas y visitantes al museo. Los efectos directos iniciales sobre la generación de riqueza, en el año medio, serían de 2.492.626 euros (de los cuales 2.079.211 euros serían por la existencia del museo y 413.405 euros por el efecto del turismo); y sobre el empleo, de 46 empleos (34 por el museo[8] y 12 por el turismo).

Los sectores que reciben el aumento de la demanda generan efectos sobre otros sectores ya que necesitan comprar más a sus proveedores para satisfacer su mayor producción; se generan mayores demandas al resto de sectores de la economía, iniciándose así un proceso iterativo sobre el resto de la economía. La suma de los incrementos de demanda derivados de este proceso iterativo se denomina efecto indirecto (fig. 19).

Con los datos que hemos obtenido de las mismas encuestas sobre gasto total por persona y día de los visitantes al museo, resultan los siguientes datos en media del periodo y por año (figs. 20 y 21).

[8] En realidad, estos son los 33,6 empleos equivalentes a tiempo completo que hemos visto que el Museo tiene, por su mera existencia. Son sus empleados laborales y becarios que obtuvimos de media, en el periodo de cinco años analizados (2006-2010).

Por cada 1.000 euros de gasto o inversión que se originan en el Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”, están generando 1.720 euros de riqueza sobre la economía valenciana

Figura 21. Efectos indirectos

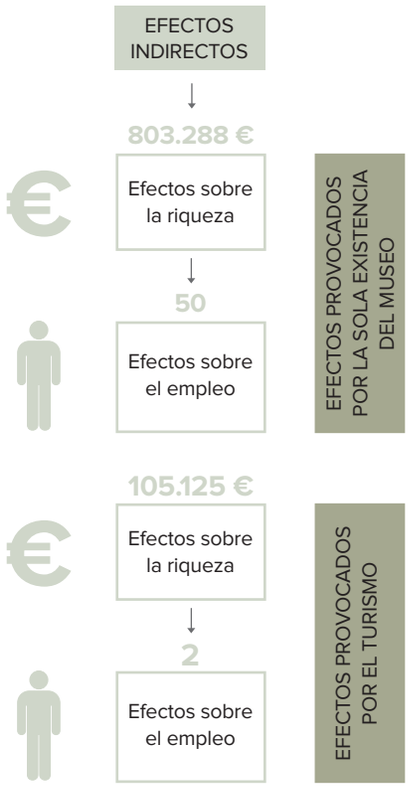
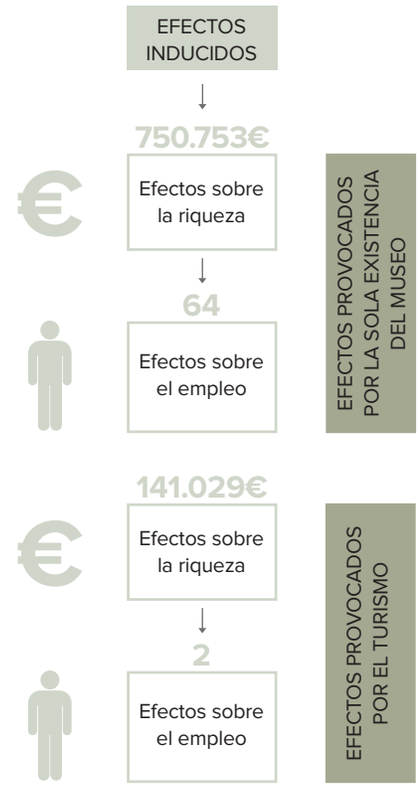


Figura 22. Efectos inducidos



Los *efectos indirectos*, tal como se pueden observar en la figura adjunta sobre la generación de riqueza, en el año medio, serían de 908.413 euros (de los cuales 803.288 euros serían por la existencia del museo y 105.125 euros por el efecto del turismo); y sobre el empleo, de 52 empleos (50 por museo y 2 por el turismo) (fig. 22).

Por último, los *efectos inducidos* (definidos en párrafos anteriores), según se detallan en la figura adjunta sobre la generación de riqueza, en el año medio, serían de 891.782 euros (de los cuales 750.753 euros serían por la existencia del museo y 141.029 euros por el efecto del turismo); y sobre el empleo, de 76 empleos (64 por museo y 12 por el turismo).

Como podemos observar, un gasto dotacional realizado sobre el territorio valenciano (gasto corriente e inversión realizados en el museo) contribuye sobre la actividad económica a través de la generación de riqueza y su contribución al empleo dentro del espacio referenciado.

Los *efectos totales* los obtendremos por agregación de los efectos parciales que ya hemos visto y que se resumen en la figura 23.

A continuación, se calculan los multiplicadores[9], que de manera abreviada quedaría como se indica a continuación figura 24.

De manera gráfica, ilustramos el efecto de los multiplicadores en la economía, de manera que por cada 1.000 euros de gasto o inversión que se originan en el Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”, están generando 1.720 euros de riqueza sobre la economía valenciana (fig. 25).

Por otro lado, adicionalmente, por cada empleo equivalente a tiempo completo que tiene este museo valenciano, se están generando 3,79 empleos, a tiempo completo, sobre el territorio valenciano.

Hemos de recordar que la utilización, realizada para operar, de la tabla *input-output* de la Comunidad Valenciana está restringida a 16 sectores de actividad; de esta forma, el impacto económico sobre

[9] El multiplicador define el efecto final sobre la riqueza o el empleo provocado por el incremento adicional de una unidad sobre el sistema de referencia considerado.

Figura 23. Generación de riqueza y de puestos de trabajo por parte del MNCASGM

	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos inducidos	Efectos totales
Generación de riqueza (€)	2.492.626 €	908.413 €	891.782 €	4.292.821 €
Por el Museo	2.079.221 €	803.288 €	750.753 €	3.633.262 €
Por el Turismo	413.405 €	105.125 €	141.029 €	659.559 €
Empleo (puestos de trabajo)	46	52	76	174
Por el Museo	34	50	64	148
Por el Turismo	12	2	12	26

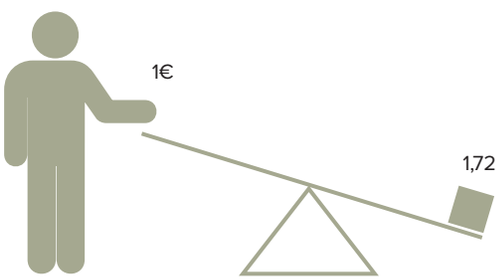
Figura 24. Multiplicadores de la economía en el MNCASGM

Efectos Totales	Contribución al PIB	Generación de riqueza	Empleo
Museo: total	10.094.714,80 €	3.633.262,07 €	148
Museo: gasto	9.101.141,69 €	3.275.396,02 €	136
Museo: inversión productiva	993.573,11 €	357.866,05 €	12
Turismo: total	1.910.558,47 €	659.558,70 €	26
Efectos Totales	12.005.273,27 €	4.292.820,77 €	174
Multiplicadores	2,94	1,72	3,79

Figura 25. Efecto de los multiplicadores en el MNCASGM

EFECTO MULTIPLICADOR SOBRE LA RIQUEZA

Por cada euro de gasto/inversión originado en el Museo Nacional de Cerámica, se generarían en la economía valenciana 1,72 euros de riqueza (Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del artículo)



EFECTO MULTIPLICADOR SOBRE EL EMPLEO



Por cada empleo equivalente a tiempo completo que tiene el Museo de Cerámica, se generarían en la Comunidad Valenciana 3,79 empleos a tiempo completo

EFECTO MULTIPLICADOR SOBRE EL EMPLEO

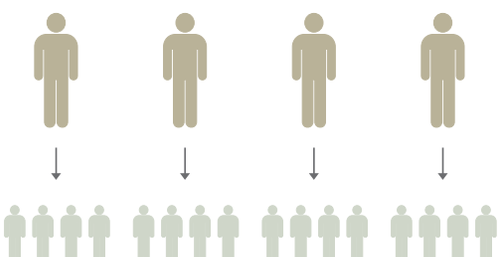


Figura 26. Participación en el efecto total de la actividad del MNCASGM

Sector	Riqueza	Empleo
Museo	25,63%	18,78%
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	0,68%	1,28%
Pesca	0,03%	0,04%
Producción de energía	0,02%	0,01%
Industria manufacturera	3,32%	4,38%
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	2,08%	1,09%
Construcción	4,40%	6,95%
Comercio y reparación	11,37%	22,18%
Hostelería	10,73%	10,61%
Transporte y comunicaciones	3,09%	2,63%
Intermediación financiera	3,80%	2,40%
Inmobiliarias y servicios empresariales	26,19%	15,63%
Educación	2,39%	3,22%
Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales	1,17%	1,54%
Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales	3,70%	4,86%
Hogares que emplean personal doméstico	1,42%	4,38%

cada uno de estos sectores se materializa en términos porcentuales, tal como se describe en el cuadro siguiente, destacando en cuanto a generación de riqueza las inmobiliarias y servicios empresariales con un 26,2%, el sector museístico con un 25,6%, comercio y reparación con 11,4% y hostelería con 10,7%; las repercusiones más insignificantes se reflejarían sobre los sectores de producción de energía y pesca cuya repercusión es inferior al 0,05% (fig. 26).

La actividad del museo, en términos porcentuales, repercute porcentualmente en términos de empleo, principalmente sobre los sectores comercio y reparación con un 22,2%, sector museístico con un 18,8%, inmobiliarias y servicios empresariales con un 15,6%, y sobre la hostelería con un 10,6%; asimismo, vuelven a ser los mismos sectores, de producción de energía y pesca, los que menor incidencia porcentual sobre el empleo tienen, también inferior al 0,05%.

Conclusiones

Para calcular los efectos totales sobre el periodo 2006-2010, dado que todos los datos anteriores se refieren a un año medio que habíamos calculado de antemano, ponderaremos las cantidades obtenidas para el periodo de tiempo estimado (cinco años), por lo que el efecto total sobre este periodo será el que a continuación indicamos (fig. 27).

Figura 27. Generación de riqueza total del MNCASGM entre 2006 y 2010

Efectos Totales	PIB	Generación de riqueza	Empleo
Museo: total	50.473.574 €	18.166.310 €	148
Museo: gasto	45.505.708 €	16.376.980 €	136
Museo: inversión productiva	4.967.866 €	1.789.330 €	12
Turismo: total	9.552.792 €	3.297.793 €	26
Efectos Totales	60.026.366 €	21.464.104 €	174
Generación de riqueza total en el quinquenio 2006-2010 21.464.104 €			

Bibliografía

Andersen, H. (2001): "The Market Leaders", *Museums Journal*, 101(2), pp. 30-31.

Asuaga, C. y Rausell, P. (2006): "Un Análisis de la Gestión de las instituciones culturales: El caso específico de los museos", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8, pp. 83-104.

Bourdieu, P. y Darbel, A. (1962): *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*. París: Les Editions de Minuit.

Camarero, C. y Garrido, S. (2004): *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.

Coll Conesa, J. (2004): "D. Manuel González Martí (1877-1972). Coleccionista y erudito", en Coll, J. (dir.), *50 años (1954-2004). Museo Nacional de Cerámica en el Palacio de Dos Aguas*. Valencia: Museo Nacional de Cerámica.

Davallon, J. *et al*. (2006): "A quoi peuvent donc servir les recherches sur les visiteurs?", *Culture & Musées*, 8, pp. 161-172.

Feldstein, M. (1991): *The Economics of Art Museums*. Chicago: University of Chicago Press.

Frey, B. (2005): "El Apoyo Público a las Artes", en Towse, R. (2005), *Manual de Economía de la Cultura*. Madrid: Fundación Autor.

Frey, B. (2000): *La economía del arte*, Colección de estudios económicos, 18, La Caixa.

Frey, B. y Meier, S. (2003): "The Economics of Museums", *Working Paper* Series, 149, Universidad de Zúrich.

Frey, B. y Pommerehne, W. (1989): *Muses and Markets. Explorations in the Enonomist of the Arts*. Oxford: Blackwell.

García Blanco, A., Pérez Santos, E. y Andonegui, M. O. (1999): *Los visitantes de museos: Un estudio de público en cuatro museos*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

Garde López, V. y Varela Agüí, E. (2011): "¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión", *museos.es,* 5-6, pp. 208-221.

Ginsburgh, V. y Throsby, C. D. (eds.) (2006): *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Handbooks in Economic, 25. Ámsterdam: Elsevier-North Holland.

Heilbrun, J. y Gray, C. (2001): *The Economics of Art and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jackson, R. (1988): "A Museum Cost Funtion", *Jurnal of Cultural Economist,* 12(1), pp. 41-50.

Johnson, P. (2005): "Los museos", en Towse, R. (2005), *Manual de Economía de la Cultura*. Madrid: Fundación Autor.

Kotler, N. y Kotler, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Kotler, N. (1999): "La experiencia museística. Como disfrutar todo lo que ofrece el museo", *Revista de Museología*, 18, pp. 19-26.

Kotler, N. y Kotler, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Kotter, J. (1995): "Leading Change: Why Transformations Efforts Fail", *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.

Mclean, F. (1996): *Marketing the museum*. London: Routledge.

Ministerio de Cultura (2011a): *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público* en *Museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura.

— (2011b): *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2009-2010*. Madrid: Secretaría General Técnica de la Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación.

Moore, K. (1998): "Introducción a la gestión del museo", en Moore, K. (coord.), *La gestión del museo*. Gijón: Trea.

Neill, S. (1978): "Exploring the Exploratorium", *American Education*, 14(10), pp. 6-13.

Netzer, D. (2005): "Las organizaciones sin ánimo de lucro", en Towse, R. (2005), *Manual de Economía de la Cultura*. Madrid: Fundación Autor.

Pérez Santos, E. (2009): "Metodología básica de la investigación de público en museos: áreas de actuación, variables implicadas, tipos de investigaciones y técnicas utilizadas", *musA*, 10, pp. 48-57.

Pulido, A. y Fontela, E. (1993): *Análisis input-output. Modelos, datos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Ramos, M. (2007): *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Madrid: Trea.

Rausell Köster, P. y Abeledo Sanchís, R. (2007): *Propuesta para un Plan de Acción a Medio Plazo en el Museo de Bellas Artes San Pío V*. Valencia: Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universitat de València.

Rausell Köster, P. (dir.), Marco Serrano, F. y Montagut Marqués, J. (2011): *Impacto y dimensión económica del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias "González Martí"*, Informe encargado por la Subdirección General de Museos del Ministerio de Cultura (inédito). ECONCULT, Universitat de València.

La apertura del museo al público con discapacidad: conocimiento, accesibilidad y planificación

Ana María Sánchez Salcedo
Ceapat-Imserso
Madrid

Ana María Sánchez Salcedo es licenciada en Geografía e Historia, con suficiencia investigadora, máster en Museología y Museos y postgrado en Organización y Gestión de la Información Documental. Es titulada superior de Gestión y Servicios Comunes (Documentalista) del Centro de Referencia Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas (Ceapat-Imserso). Ha participado en proyectos nacionales e internacionales, entre ellos en la delegación española para la Convención de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad.

amsanchezs@imserso.es

Resumen: Los museos se enfrentan al reto de responder a un público cada vez más plural, incluyendo a las personas con discapacidad. En los últimos años se están realizando avances en el desarrollo de legislación y de políticas culturales que fomentan la inclusión. Además, los museos están mejorando la accesibilidad en sus edificios, espacios e instalaciones, y en los medios de comunicar su colección. En este artículo se reflexiona sobre el objetivo de ofrecer al visitante con discapacidad una experiencia cultural, estética e intelectual. Para alcanzarlo, se plantea la necesidad de conocer a este tipo de visitantes, a través de los estudios de público, y de incorporar la accesibilidad universal en los planes museológicos como herramienta para lograr la participación y el respeto de los derechos de las personas con discapacidad.

Palabras clave: Museos, Personas con discapacidad, Accesibilidad universal, Estudios de público, Planificación.

Abstract: Museums face the challenge to meet the expectations of a plural society, including of persons with disabilities. Over the past years, advances are being made in this field with new legislation and policy to promote inclusion. Furthermore, museums are improving the accessibility in their buildings and facilities and in their means to communicate their collection. This article offers a reflection about the objective of providing the visitor with disabilities with a cultural, aesthetic and intellectual experience. To achieve this objective, it is suggested to get to know better this kind of public, through visitor's studies, and to incorporate the principles of universal accessibility within the museum management plans, as a tool to realize participation and to respect the rights of persons with disabilities.

Keywords: Museums, Persons with disabilities, Universal Accessibility, Visitors Studies, Planification.

"I nostri musei sono splendidi luoghi in cui fare esperienza dell'immaginario".
Maria Teresa Balboni Brizza
Immaginare il museo

Posiblemente, la apuesta más importante del museo actual es ofrecer una gama cada vez más amplia de experiencias que respondan a una sociedad plural donde caben todas las procedencias, opciones y situaciones personales (fig. 1). El museo dejó hace tiempo de mirarse a sí mismo como un templo de lo sagrado, custodio de la colección que debe preservar. Hoy busca conocer y comprender la diversidad de su público y ser mediador de una vivencia cultural, estética e intelectual. Museo o "depósito

Figura 1 (página siguiente). Actividad educativa en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: Museo a mano. Escultura de Julio González, *Máscara de Montserrat gritando.*
© Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
© Julio González, VEGAP, Madrid, 2012.



de emociones", como lo define Alessandra Mottola (1998).

La discapacidad es un ingrediente más de esa diversidad en los visitantes del museo y conocerla permitirá crear las condiciones necesarias –dictadas por los criterios de accesibilidad universal– para hacer posible que las personas con discapacidad no se sientan excluidas. Desde este punto de vista, el objetivo del museo será conseguir que sus visitantes con discapacidad se acerquen al museo como un recurso cultural disponible también para ellos. Pero el verdadero éxito en la consecución de este objetivo será que este público valore con satisfacción la experiencia vivida y repita su visita. Para ello, es importante considerar la accesibilidad universal como una herramienta, no como un objetivo en sí misma.

Los museos han desarrollado actuaciones que evidencian esa evolución en la percepción de la discapacidad: desde la eliminación de barreras arquitectónicas que impiden la entrada o el recorrido por el museo, hasta la planificación de actividades educativas diseñadas expresamente para comunicar la colección a las personas con discapacidad

Acceso a la cultura y accesibilidad en los museos españoles: un retrato actual

El 3 de diciembre de 2007 España ratificó la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Opcional. Este acto supone el compromiso formal con el respeto a los derechos humanos, económicos, sociales y culturales de las personas con discapacidad. En particular, el artículo 30 de esta convención reconoce el acceso a la cultura como un derecho y obliga a los Estados parte a adoptar medidas para asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a material y actividades culturales en formatos accesibles, y a lugares en donde se ofrezcan servicios culturales, entre ellos los museos. Además, los Estados se obligan a tomar medidas "para que las personas con discapacidad puedan desarrollar y utilizar su potencial creativo, artístico e intelectual, no solo en su propio beneficio sino también para el enriquecimiento de la sociedad".

Este es el contexto en el que se entiende hoy la discapacidad: un contexto de derechos y de participación. En España, el impulso de este tratado internacional ha inspirado la creación de políticas inclusivas en el ámbito cultural. De forma conjunta, los anteriores Ministerio de Cultura y Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad elaboraron la *Estrategia integral española de cultura para todos*, aprobada en julio de 2011, donde se definen diversos objetivos estratégicos y líneas de actuación para asegurar que las personas con discapacidad puedan acceder a los servicios culturales, incluidos los museos. La garantía de la accesibilidad para todos es también un objetivo en la Red de Museos de España, creada en 2009; la diversificación de públicos y la accesibilidad universal son criterios de calidad y excelencia para la incorporación a esta Red.

Estas políticas están respaldadas por un corpus legislativo en el que el concepto de accesibilidad ha ido evolucionando. La idea de eliminación de barreras arquitectónicas ha sido sustituida por los conceptos más actuales de accesibilidad universal e igualdad de oportunidades, promovidos tanto en las leyes autonómicas como en las estatales. Por otro lado, la ratificación de la citada convención obliga a revisar la legislación relevante y a realizar en ella las modificaciones que sean coherentes con los principios estipulados por Naciones Unidas. De este modo, se ha modificado la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, entre otros aspectos, para incorporar el patrimonio cultural en su ámbito de aplicación (artículo 3).

Desde una perspectiva práctica, los museos han desarrollado actuaciones que evidencian esa evolución en la percepción de la discapacidad: desde la eliminación de barreras arquitectónicas que impiden la entrada o el recorrido por el museo, hasta la planificación de actividades educativas diseñadas expresamente para comunicar la colección a las personas con discapacidad. Algunos museos cuentan ya con años de experiencia en el desarrollo de visitas guiadas o de talleres dirigidos a personas con alguna discapacidad específica. Además, en los nuevos proyectos

museográficos, los museos apuestan por ofrecer recursos alternativos, como el Museo Sefardí de Toledo, que ha recibido en 2011 el Premio Solidario de la ONCE Castilla-La Mancha por su recorrido táctil y los recursos para personas con discapacidad auditiva. En gran medida, estos avances en accesibilidad se han producido gracias al interés y la concienciación de los profesionales que trabajan en ellos. En parte también por la colaboración con las asociaciones de representantes de personas con discapacidad, especialmente en los últimos años (fig. 2).

Por otro lado, las nuevas tecnologías están permitiendo una comunicación más efectiva, principalmente con las personas con discapacidad visual o auditiva. Diversos museos han incorporado ya entre sus servicios dispositivos portátiles que acompañan a la persona con discapacidad en su visita: las signoguías, para personas sordas; las audioguías accesibles, para personas con discapacidad visual, y las guías multimedia accesibles, cuyos primeros modelos han sido presentados en el Museo Sorolla y el Museo Lázaro Galdiano, ambos en Madrid, en noviembre de 2011. Estas guías multimedia tienen una orientación universal, pues transmiten la información en diferentes formatos: texto, imágenes, vídeo y audio, y permiten un acceso adaptable a los distintos condicionamientos físicos o sensoriales. Finalmente, no podemos olvidar las inmensas posibilidades de comunicar e interactuar que un museo puede ofrecer a través de su página web, siempre que esta sea accesible.

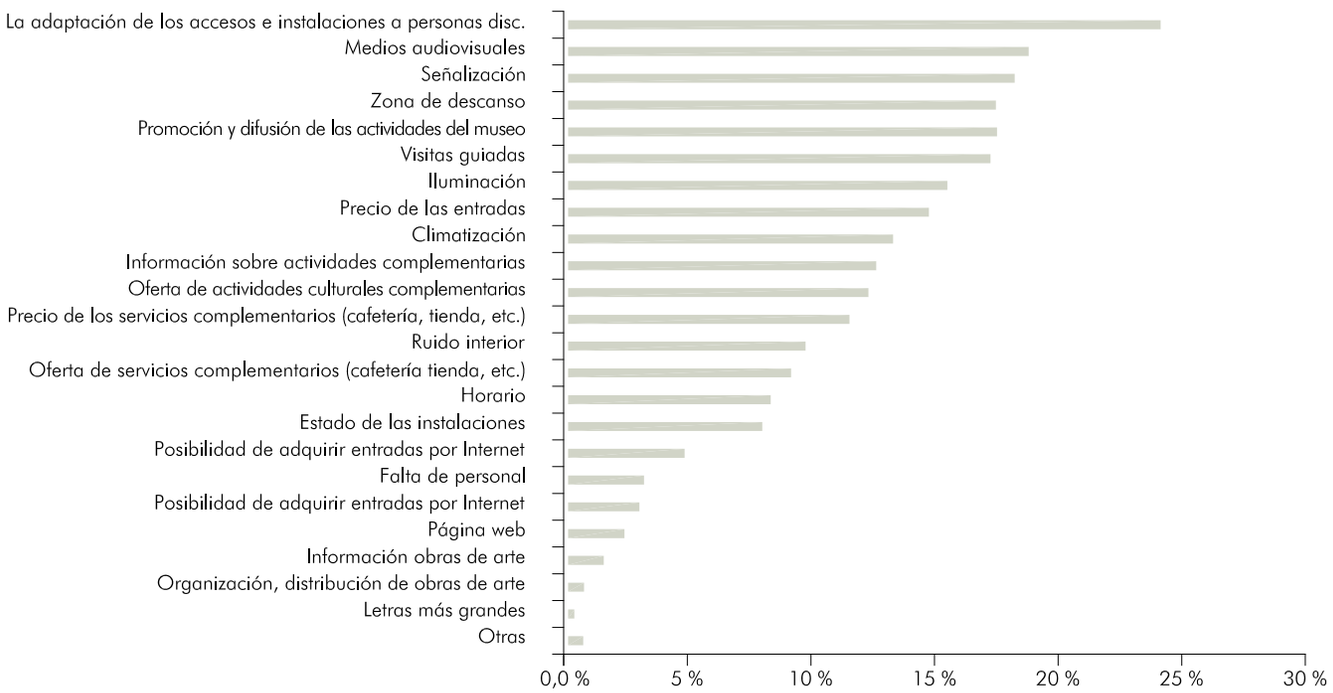
Las actuaciones en el edificio y en los espacios, los productos de apoyo o los servicios especiales están encaminadas a conseguir la accesibilidad universal en los museos. Estas medidas son fundamentales y es obligado seguir mejorando para conseguir una accesibilidad lo más completa posible.

Pero podríamos preguntarnos si no corremos el riesgo de olvidarnos de las posibilidades y expectativas intelectuales y estéticas de las personas con discapacidad, aun dedicando todos nuestros esfuerzos a complementar sus capacidades funcionales, pues, tal como señalaba antes, la accesibilidad debe ser la herramienta y no el objetivo.

Aún, o quizá más que nunca, puede ser válida la afirmación de Rivière, en sus escritos sobre museos: «El éxito de un museo no se mide por el número de visitantes que recibe, sino por el número de visitantes a los que ha enseñado alguna cosa. No se mide por el número de objetos que expone, sino por el número de objetos que los visitantes han logrado aprehender en su entorno humano. No se mide por su extensión, sino por la cantidad de espacio que el público puede de manera razonable recorrer en aras de un verdadero aprovechamiento. Eso es el museo. Si no, no es más que una especie de "matadero cultural", del que se sale reducido en forma de salchichón».

Entre esos visitantes, queremos encontrar personas mayores, niños, jóvenes, personas con discapacidad o personas de culturas diferentes, y que todos puedan disfrutar, aprender o descubrir algo nuevo en el museo.

Figura 2. Recorrido táctil en el Museo Sefardí (Toledo). © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



La diversidad en los visitantes de museos

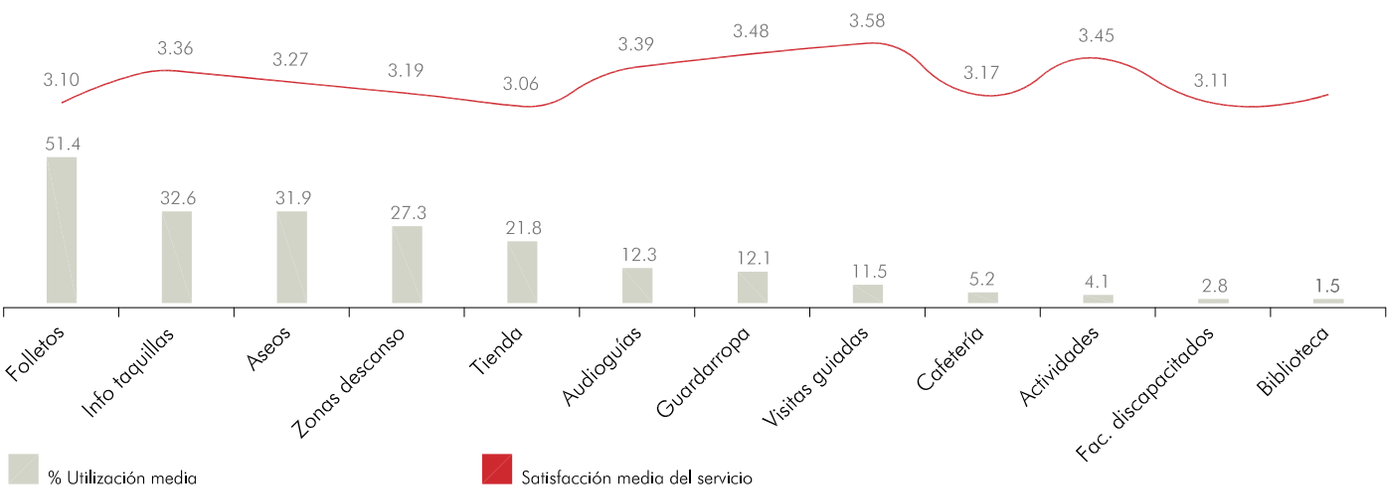
El conocimiento del público es uno de los principales retos del ámbito de museos identificados en el estudio elaborado por Lordcultura: *Museos en Planificación en España*. La directora de este estudio, María Fernández Sabau, distingue dos vertientes en este reto: en primer lugar, "comprender y ser capaces de dar respuesta a grupos de públicos cada vez más diversos" y, en segundo lugar, "fomentar el acercamiento del público a los museos".

Respecto a los visitantes con discapacidad, además de crear las condiciones de accesibilidad necesarias para permitir su visita, ¿hay algo que se pueda hacer para animarles a ir el museo? ¿Conocemos sus motivos y expectativas en relación con esta actividad? ¿Cómo visitan el museo? ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a su experiencia en el museo?

Contamos con diversas fuentes de información que permiten reflexionar acerca de estas preguntas, aunque es aconsejable seguir trabajando para encontrar respuestas más ajustadas. Los hábitos culturales de las personas con discapacidad han sido analizados por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en su propuesta para la *Estrategia de acción pública en materia de cultura inclusiva*. Este estudio se basa en los datos proporcionados por la *Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia* (EDAD), de 2008, y en una serie de entrevistas realizadas a informantes clave. Según este análisis, solo un porcentaje próximo al 1% de las personas con discapacidad en España señala la visita a bibliotecas o museos entre las actividades a las que dedican principalmente su tiempo libre. Este dato debemos contrastarlo con el 17,9% de las personas que se sienten discriminadas "para participar en actividades culturales, de ocio y diversión" y con los problemas detectados para desplazarse por la calle, esencial para asistir a dichas actividades.

En la *Evaluación de la calidad de los servicios de los museos de titularidad estatal*, realizada por AEVAL en 2007, se constata que más del 20% de todas las sugerencias de mejora en los museos se refiere a la adaptación de los accesos e instalaciones a personas con discapacidad (fig. 3). En este gráfico, si consideramos el concepto más amplio de accesibilidad universal, que incluye los valores arquitectónicos y espaciales, el acceso físico, en la comunicación, en el contenido, en los programas, en las actitudes, etc., encontraremos otras mejoras que pueden facilitar la visita a un mayor número de personas: la señalización, la iluminación o las letras más grandes, tal como se resaltan mediante recuadros en el gráfico.

Figura 3. AEVAL (2008): *Evaluación de la calidad de los servicios de los museos de titularidad estatal: 44*. © AEVAL



Si prestamos atención al estudio de público en museos del Ministerio de Cultura, *Conociendo a nuestros visitantes* (2011), encontramos que el indicador "discapacidad" se integra en el análisis tan solo para detectar el uso o la demanda de las facilidades o servicios específicos para personas con discapacidad, es decir, las medidas de accesibilidad implantadas por el museo. El porcentaje de uso es muy bajo, el 2,8%, y en el estudio se concluye que este bajo porcentaje evidencia la ausencia de estos servicios o la dificultad para utilizarlos (fig. 4).

Es interesante comparar este dato con el porcentaje de personas que demandan más medidas de accesibilidad: el 8,1%, un porcentaje relativamente alto en relación con otros aspectos analizados (fig. 5). Probablemente, hoy el número de personas que declarasen haber utilizado estos servicios aumentaría, gracias a las actuaciones que se han llevado a cabo en los dos últimos años por parte de los museos participantes en el estudio, como el nuevo proyecto museográfico del Museo Sefardí mencionado anteriormente.

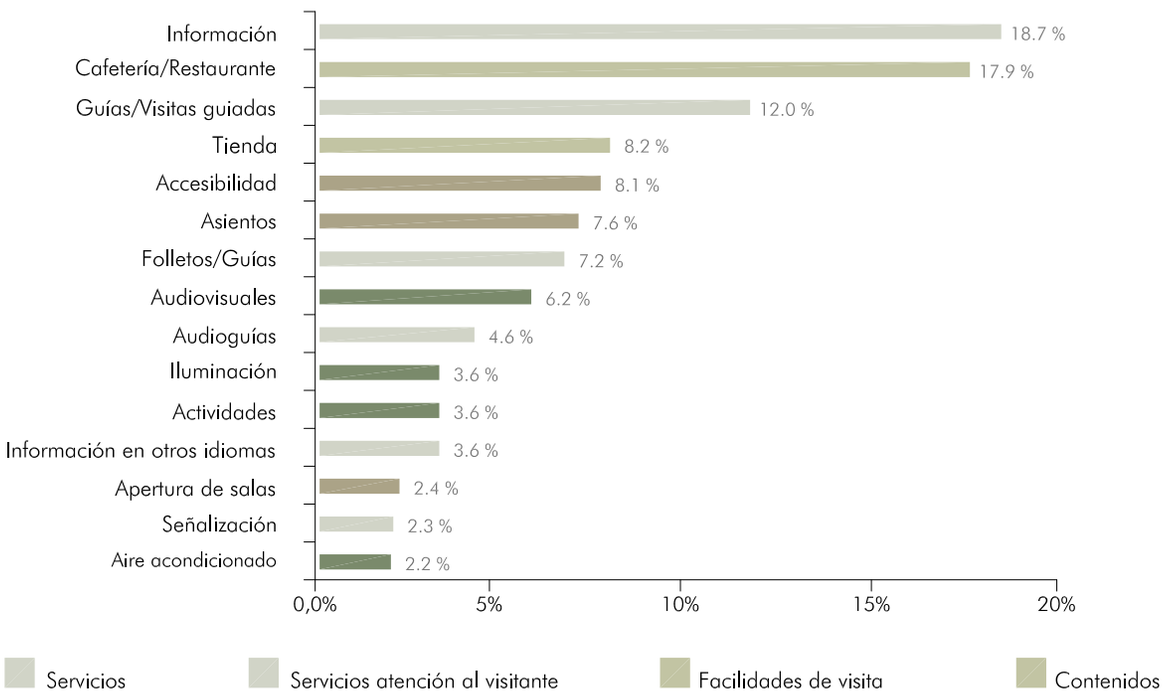
No obstante, se echa de menos en este estudio conocer el número de personas con discapacidad que han visitado los museos y su valoración general de la visita, no solo el uso de los servicios específicos, para tener así una idea de las cifras absolutas que maneja la encuesta.

Algunos museos incluyen en sus cuestionarios alguna pregunta acerca de la discapacidad. Esto supone apreciar la diversidad del público y considerarla en la planificación museológica. Destaca la amplia investigación de público llevada a cabo por el Riverside Museum en Glasgow para poner en marcha el nuevo museo, que incluye: un programa de consultas públicas, estudios de público y análisis de las exposiciones y actividades pasadas. Las personas con discapacidad fueron identificadas entre las cinco audiencias destacadas, por lo que han organizado un "panel de accesibilidad" para facilitar la comunicación con representantes de las personas con discapacidad, y han incluido preguntas específicas sobre discapacidad en las entrevistas realizadas a los visitantes[1].

[1] *http://www.glasgowlife.org.uk/museums/projects/riverside-museum/visitor-research/Pages/default.aspx.*

Figura 4. Ministerio de Cultura (2011): *Conociendo a nuestros visitantes*

Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura: 192. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



Dejando a un lado los porcentajes, escuchar la experiencia personal del público en relación con su visita a los museos puede aportarnos ideas sugerentes. La iniciativa *Art Beyond Sight*, coordinada por la asociación estadounidense Art Education for the Blind, presenta en su página web varias entrevistas donde personas con discapacidad visual expresan su valoración del arte y el museo. Uno de estos entrevistados afirma que la mayoría de las personas con discapacidad visual simplemente no iban al museo porque pensaban que "allí no había nada para ellos". Una vez que la visita se hace posible gracias a las medidas de accesibilidad, la mayoría de las personas coincide en valorar una serie de aspectos por encima de los demás. Algunos tienen que ver con la información sobre la colección: la información verbal o la posibilidad de tocar las piezas en las actividades educativas. Otros se refieren al apoyo personal recibido por parte del museo: el personal amable, que no tema acercarse a las personas con discapacidad y que esté deseoso de invertir tiempo en ayudar al visitante. El aspecto más apreciado es la vivencia global de la visita como experiencia social: la posibilidad de hablar y compartir con los amigos, de pasear por el museo y la interacción creada en el grupo de visitantes.

Estos valores coinciden con los motivos del público general para visitar el museo, detectados en el estudio de museos estatales citado: el 58,7% acude al museo para aprender algo y el 41,6% va para "estar con gente", pues es una actividad social que se disfruta en compañía. Además, el ambiente general y el trato del personal de sala suelen ser más importantes que otros aspectos.



Figura 5. Presentación del proyecto de adaptación del Museo Sefardí. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Accesibilidad universal y planificación en el museo

La accesibilidad universal en los museos es precisa debido a la función de estas entidades como lugares de encuentro social, cultural y educativo. Aunque los primeros beneficiarios de la accesibilidad universal son las personas mayores y las personas con discapacidad, el planteamiento actual tiene un alcance global y considera la discapacidad como un aspecto más de la diversidad humana. Por ello, las mejoras realizadas para crear museos más accesibles no se entienden como actuaciones exclusivas para un grupo, sino como servicios integradores que favorecen a la sociedad en su conjunto.

Más allá de la mera eliminación de barreras arquitectónicas mediante rampas o ascensores, la accesibilidad universal se extiende a cualquier entorno, producto o servicio sin excepción. Cualquier persona, sea cual sea su edad o capacidad, debe poder usarlos en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. La accesibilidad universal se basa en la idea de concebir sin barreras todo lo que se crea o se diseña, pero también prevé la adaptación progresiva de lo que ya existe y presenta barreras.

Con esta premisa, los principios de la accesibilidad universal se deben integrar en la planificación del museo con un sentido estratégico para que funcionen de forma real y eficaz. Es decir, se han de considerar en el plan museológico, influyendo, con mayor o menor intensidad, en la concepción de todas las áreas y servicios del museo. Al hablar de accesibilidad universal se considera el acceso, la movilidad y el uso de los espacios e instalaciones, el acceso a la información y la comunicación, la participación en las actividades y la comprensión de las obras y objetos que conserva el museo, etc.

En este proceso de planificación de la accesibilidad en el museo, destacan algunas acciones que resultan clave:

– La formación del personal del museo sobre la discapacidad, especialmente dirigida a quienes están implicados en los servicios de información y atención al visitante, en el diseño de actividades y en los servicios de seguridad:

1. La realización de una evaluación del nivel de accesibilidad del museo y un análisis continuo del funcionamiento de las medidas puestas en marcha.
2. La utilización de tecnología específica para mejorar el acceso al

museo y sus servicios, impulsando el diseño de soluciones innovadoras.

3. La visibilidad de todos los servicios accesibles y aquellos específicos para las personas con discapacidad, difundiéndolos también entre el público en general.

Además, en los planes museológicos, los programas están estrechamente relacionados entre sí. Desde el punto de vista de la accesibilidad, las medidas adoptadas en el programa arquitectónico condicionan las posibilidades de incluir a las personas con discapacidad en la visita de las exposiciones o la participación en las actividades. La consideración de los aspectos que afectan a la accesibilidad es también determinante en el programa económico, pues deben considerarse a tiempo las partidas económicas correspondientes para evitar posteriormente gastos mayores. Por otro lado, el contenido de cada uno de los programas está también relacionado con la evaluación y detección de las principales carencias y prioridades.

Conocer a los visitantes con discapacidad, despertar su curiosidad, abrirles las puertas y ofrecerles una experiencia satisfactoria supone un objetivo y un reto para el museo de hoy. En España, los museos están asumiendo este reto y están dedicando esfuerzos a integrar a las personas con discapacidad entre sus visitantes.

Para avanzar en esta dirección, existe el respaldo legislativo necesario, especialmente a partir de la ratificación de la Convención de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad y la consiguiente adaptación de la legislación relevante. Además, se están poniendo en marcha políticas para fomentar la accesibilidad de los servicios culturales.

Pero, sobre todo, lo que más facilita la adopción de mejoras de accesibilidad es el propio trabajo de los profesionales de museos y su concienciación respecto a la diversidad que quieren encontrar en su público. Los estudios de público que está llevando a cabo el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte son un punto de partida imprescindible para seguir conociendo al visitante con discapacidad. Además, en los últimos años se ha iniciado una interesante colaboración con las asociaciones representantes de las personas con discapacidad, que es una de las vías más directas para conocer sus necesidades y para comunicar a este público lo que el museo le puede ofrecer e implicarle en su mejora.

El objetivo será conseguir que el museo sea un lugar de participación para las personas con discapacidad y de encuentro con el resto de la sociedad. La herramienta imprescindible para conseguirlo es la accesibilidad universal, cuyos principios han de estar integrados en los planes museológicos y en todos los procesos de gestión de servicios y programas del museo.

Bibliografía

Aeval (2008): *Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal*. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad, <*http://en.www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/EVALUACION_AEVAL.pdf*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Art Education for the Blind: "*Art Beyond Sight*", <*http://www.artbeyondsight.org*>_ [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Balboni Brizza, M. T. (2007): *Immaginare il museo. Riflessioni sulla didattica e il pubblico*. Milano: Jaca Book.

Ceapat (2011): "CENTRO DE DOCUMENTACIÓN. Normativa de accesibilidad", <*http://www.ceapat.es/ceapat_01/centro_documental/normativa/index.htm*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Cerezuela, J. B., Martín, J. C. y Sánchez, S. (2006): *Informe de recomendaciones de accesibilidad para el Museo ARQUA de Cartagena* (Informe inédito).

Cermi. Comité español de representantes de personas con discapacidad (2011): *Estrategia de acción pública en materia de cultura inclusiva. Propuesta del CERMI*. Madrid: Ediciones Cinca, <*http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=265*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Fernández Sabau, M. (2009-2010): "¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de *museos en España", museos.es,* 5-6, pp. 36-50, <*http://www.calameo.com/read/000075335586d490a82c6*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Ministerio de Cultura (2010): Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura, Ministerio de Cultura, Madrid, <*http://www.calameo.com/read/0000753353221f4d698e2*> [Acceso: 10 de diciembre de 2011].

Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad/Ministerio de Cultura (2011): *Estrategia integral española de cultura para todos. Accesibilidad a la cultura para las personas con discapacidad*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad, <*http://www.siis.net/docs/ficheros/EstrategiaInt-Culturaonline.pdf*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Mottola Molfino, A. (1998): *Il libro dei musei*. Torino: Umberto Allemandi.

Naciones Unidas (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Nueva York: Naciones Unidas, <*http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexts.htm*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

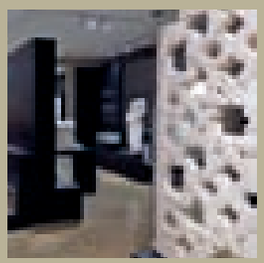
Rivière, G. H. (1993): *La Museología. Curso de museología. Textos y testimonios*. Torrejón de Ardoz: Akal.

Ruiz, B. *et al*. (2008): *Guías multimedia accesibles. El museo para todos*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad, <*http://www.cesya.es/files/documentos/museos.pdf*> [Acceso: 30 de noviembre de 2011].

Sánchez Salcedo, A. M. (2009): *Plan de acción para la accesibilidad en museos. Memoria final de Máster en museología y museos*. Universidad de Alcalá de Henares, Liceus (Informe inédito).



Novedades museísticas







El Museo Arqueológico de Asturias (Oviedo): identidad y memoria del patrimonio asturiano

Isabel Izquierdo Peraile
Salvador García Arnillas
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Isabel Izquierdo es doctora en Geografía e Historia, sección Arqueología (1998) por la Universidad de Valencia y especialista en Protohistoria ibérica, materia sobre la que ha publicado varias monografías. Desde 2001 es facultativa del Cuerpo de Conservadores de Museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Docente en distintos cursos y másters de museología y patrimonio, desde 2005 es responsable del Servicio de Planificación y Medios del Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales. Desde su creación, ha sido coordinadora de los cinco primeros volúmenes de la revista *museos.es,* del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte[1].

isabel.izquierdo@mecd.es

Salvador García es licenciado en Historia del Arte (2000) por la Universidad Autónoma de Madrid y ha obtenido con posterioridad el Diploma de Estudios Avanzados. Desde 2009 es facultativo del Cuerpo de Conservadores de Museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, donde desarrolla su labor profesional en el Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales. Desde ese mismo año es tutor del máster en Museología y Museos (Liceus-Universidad de Alcalá)[1].

salvador.garcia@mecd.es

Figura 1 (página siguiente). Fachada del Museo Arqueológico de Asturias. Autor: V. Gascón. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Resumen: El texto parte de una reflexión sobre el proyecto de rehabilitación y ampliación del Museo Arqueológico de Asturias (Oviedo) que, tras más de una década de actuaciones, culminó el pasado mes de marzo de 2011 con la reapertura al público de unas instalaciones renovadas. En un espacio simbólico en el corazón de la ciudad, a un paso de un destacado tesoro medieval español, la Cámara Santa de la catedral de Oviedo, emerge una infraestructura de nueva planta como ampliación del edificio histórico rehabilitado en la misma operación arquitectónica. Este texto presenta los distintos ingredientes de este proyecto museístico tales como la arquitectura, sus colecciones, los equipamientos y servicios públicos e internos, destacando el planteamiento museológico y museográfico de su exposición permanente –criterios, soluciones y recursos de comunicación asociados–. El proyecto se enmarca en una serie reciente de actuaciones de remodelación y creación de museos arqueológicos en nuestro país, de larga trayectoria, donde el museo ovetense, en su contexto local identitario, aporta valores singulares.

Palabras clave: Museo, Arqueología, Asturias, Patrimonio, Arquitectura, Museografía.

Abstract: The text is based on a consideration of the renovation and enlargement project of the Museo Arqueológico de Asturias (Oviedo), which, after over a decade of work, ended in March 2011 with the reopening of the renovated installations to the public. In a symbolic place in the heart of the city, close to an outstanding Spanish mediaeval treasure, the Holy Chamber of Oviedo Cathedral, a brand new infrastructure emerges as the extension of the historical building renovated in the same architectural operation. This text presents the different ingredients of this museum project such as the architecture, its collections, the facilities and public and internal services, stressing the museological and museographical approach of its permanent exhibition –criteria, solutions and associated communication resources. The project is one of a recent series of actions with a long history to renovate and create archaeology museums in Spain, to which the museum of Oviedo, in its context of local identity, contributes singular values.

Keywords: Museum, Archaeology, Asturias, Heritage, Architecture, Museography.

Del tesoro medieval al museo arqueológico contemporáneo

Oviedo constituye una referencia ineludible al abordar los precedentes del concepto de museo en el marco de su historia en España. La construcción de criptas-



tesoro en iglesias y catedrales medievales destinadas a la custodia y exhibición de joyas eclesiásticas, objetos litúrgicos y reliquias de mártires, cuenta con un magnífico ejemplo en la Cámara Santa de la catedral ovetense, que respondía, según la tradición, al deseo del monarca Alfonso II, a comienzos del siglo IX, de albergar los tesoros que llegaban al reino astur procedentes de Toledo (Bolaños, 1997: 23-24; Cageao, 2007: 58). A escasos metros de este elogiado tesoro medieval se construye el antiguo monasterio benedictino de San Vicente, fundado en el año 761 por el Presbítero Máximo y relacionado con el primer asentamiento de la ciudad de Oviedo. Originalmente se trataba de un extenso conjunto urbano, del que permanece todavía la iglesia –hoy parroquia de Nuestra Señora de la Corte–, los espacios actualmente convertidos en facultad universitaria, el excepcional claustro –espacio transformado posteriormente en sede estable del Museo Arqueológico de Asturias (en adelante MArAs)– y la fachada del llamado "Caserón de San Vicente", edificio contiguo al monasterio (calle de San Vicente, n.º 3), incorporado al nuevo museo, recientemente inaugurado el 21 de marzo de 2011 (figs. 1 y 2).

Desde la perspectiva histórica y museológica, pero también desde la gestión y coordinación técnica de sus infraestructuras e instalaciones públicas, en este texto proponemos un sintético recorrido a través del planteamiento global de las actuaciones contemporáneas en torno al Museo Arqueológico de Oviedo, donde se han contemplado una operación arquitectónica relevante en la ciudad; una nueva exposición permanente concebida desde un lenguaje actual, con diversos recursos de comunicación integrados; un programa de restauración de bienes culturales ligado a la exposición; la dotación de unos equipamientos públicos que permitirán el desarrollo futuro de exposiciones temporales, así como talleres didácticos, acción cultural y educativa, además de actos de carácter científico y/o divulgativo en su auditorio, sin olvidar los servicios bibliotecarios especializados a través de la completa biblioteca histórica del centro. Otros equipamientos internos permiten restaurar y almacenar convenientemente las amplias colecciones del museo, teniendo en cuenta el futuro proyecto de almacenes visitables, en preparación. Estas actuaciones, en conjunto, en materia de renovación de infraestructuras, conservación de colecciones, así como, tras la apertura del centro, de difusión y proyección del museo, se completan con la reforma de su estructura de personal, en coherencia con el salto cualitativo experimentado por la institución[2].

Si atendemos al análisis de sus infraestructuras en una visión diacrónica, desde su creación, el monasterio de San Vicente sufrió varias reestructuraciones, entre ellas una primera remodelación en los siglos XI y XII y su destrucción parcial a causa de un incendio en 1512. La pieza más destacada del conjunto, el claustro, de interés arquitectónico y monumental, fue realizado en estilo gótico en el siglo XVI, aunque presenta aportaciones relevantes realizadas en el siglo XVIII, el periodo de mayor esplendor del monasterio desde el punto de vista de su funcionamiento, gracias a la estancia en él de una de las figuras emblemáticas que aparecen ligadas a la historia de la institución, el padre Feijoo, presente en la memoria colectiva de la ciudad y presente también en la instalación del museo. Todo este conjunto edificatorio presenta una rica historia constructiva (Pardo y García Tapias, 2004: 118-119), junto al complejo catedralicio, que representa el punto de partida para el nacimiento de la capital del Principado y el núcleo de su desarrollo urbano. No hemos de olvidar, en este sentido, que durante el desarrollo de las obras recientes de rehabilitación del edificio se realizaron excavaciones arqueológicas en la crujía este del claustro que proporcionaron diversos restos de estructuras de época medieval, musealizadas en la actualidad.

Nos situamos, por tanto, en el corazón de la ciudad de Oviedo, en un espacio dotado de una destacada dimensión simbólica, ideológica y urbanística, donde se custodiaban desde 1934 las colecciones del actual museo –año además en que el edificio fue declarado Monumento

[1] Los autores expresan su agradecimiento por las lecturas del texto-borrador a Víctor Cageao Santacruz (MECD), Carmen Fernández Ochoa (UAM) y Fernando Gil Sendino. Este texto es fruto del intenso proceso de trabajo desarrollado a lo largo de más de una década entre los equipos técnicos del Ministerio de Cultura, el Principado de Asturias y las asesorías y colaboraciones externas al proyecto. Asimismo, el texto es deudor del trabajo en equipo y los documentos de programación para la gestión del proyecto expositivo del museo. Carmen Fernández Ochoa ha sido la directora científica tanto del programa expositivo, redactado por un grupo de expertos de distintas universidades españolas, como del proyecto museográfico, en el que también han participado como asesores Fernando Gil, José Antonio Fernández de Córdoba, Carmen Beneitez y Belén Madariaga. A todos ellos, y en especial a Carmen Fernández Ochoa y Fernando Gil, queremos expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento por el trabajo realizado.

[2] Según fuentes de la Consejería de Cultura y Turismo del Principado de Asturias *(www.asturias.es)*, recogidas en la prensa local, se han presentado recientemente los puestos que desempeñarán las labores de dirección y conservación del museo en su nueva etapa, tras su inauguración, cuyo organigrama se completa con nuevos perfiles.

Figura 2 (página siguiente). Vista de la catedral desde el mirador en planta tercera del edificio de ampliación. Autora: I. Izquierdo. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.









Figura 3. Tibia de ciervo con cabeza de ciervo incisa. Magdaleniense superior. Autor: Santy Comunicación.
Figura 4. Denario de Augusto de Celsa, 20-16 a.C. Autor: Santy Comunicación.
Figura 5. Barrotera de cancel con decoración de una figura con bastón y tallo de hiedra serpenteante, siglo IX. Autor: Santy Comunicación.

Histórico-Artístico–, como propiedad del entonces Ministerio de Instrucción Pública, por cesión del Ministerio de Hacienda, y cuya inauguración se celebró el 21 de septiembre de 1952. El origen de las colecciones del museo, no obstante, lo encontramos casi un siglo antes, en 1845, en los fondos procedentes de la Comisión Provincial de Monumentos (Sanz-Pastor, 1969: 34). El museo presenta, pues, una dilatada trayectoria desde la perspectiva de la historia de su sede, pero también si consideramos su función como núcleo de recepción del patrimonio cultural asturiano desde mediados del siglo XIX. La importancia de la institución y el crecimiento de su colección, esencialmente, a lo largo de la segunda mitad del siglo pasado, con la donación de los materiales hallados en diferentes excavaciones arqueológicas, y de forma destacada, los recuperados por Aurelio de Llano en el castro de Caravia, la colección etnográfica del marqués de la Rodriga y los materiales que poseían los herederos del conde de la Vega del Sella, hicieron patentes la progresiva inadecuación de los espacios y la falta de superficie, sumadas a las necesidades de modernización de las instalaciones del museo. Todos estos factores motivaron el inicio de una actuación de calado en materia de infraestructuras culturales que ha culminando recientemente.

Desde el punto de vista administrativo, el MArAs es una institución museística de titularidad estatal, adscrita al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, con gestión transferida al Principado de Asturias desde 1991. Con la colaboración de ambas administraciones públicas, desde el propio ministerio se ha desarrollado en los últimos 15 años toda la programación de actuaciones en materia de equipamientos públicos con dos intervenciones distintas, abordadas dentro de un mismo proyecto[3]: la rehabilitación del convento de San Vicente, con restauración integral del claustro, por una parte, y la ampliación de nueva planta en el solar del edificio contiguo, respetando la fachada historicista del edificio, por otra, intervenciones a las que se suma la dotación de equipamientos museográficos, públicos e internos, con posterioridad.

La colección: un recorrido por el patrimonio arqueológico asturiano

El MArAs ha ido conformando sus colecciones a partir de diferentes episodios dentro de la historia de los museos en España como la actividad de la Comisión Provincial de Monumentos, las demoliciones y cambios de usos de distintos edificios religiosos o la adquisición de colecciones particulares pero, fundamentalmente, está asociada a la excavación arqueológica desarrollada de manera sistemática a lo largo de la segunda mitad del siglo XX (Escortell, 1983: 7-24). La riqueza de esta colección, desde nuestro punto de vista, no reside tanto en la espectacularidad de las piezas, sino en la diversidad cultural y la riqueza arqueológica e histórica de la que son testimonio. No obstante, en la evolución de la historia de Asturias, narrada a través de las colecciones del museo, existen periodos singulares de los que contamos con relevantes testimonios, como son los vinculados al mundo de los neandertales con el extraordinario hallazgo del yacimiento de El Sidrón; en general, el conjunto de arte mueble paleolítico; la cultura material asociada a la explotación de las minas de la sierra del Aramo y la serie de elementos arquitectónicos decorados de la monarquía astur, al margen de otros conjuntos destacados en la exposición (figs. 3, 4 y 5).

Así, las excavaciones realizadas en la cueva del Sidrón han ofrecido grandes avances en el conocimiento antropológico de los neandertales, especialmente gracias a las investigaciones de su ADN (Lalueza-Fox *et al.,* 2005). Por otra parte, la visión renovada sobre la presencia romana en Asturias, que se ha desarrollado en las últimas décadas, se ha producido gracias, en buena medida, a las investigaciones de Fernández Ochoa y su equipo y tiene su plasmación en el discurso expositivo del museo (a modo de ejemplo, Fernández Ochoa y Morillo, 2006). Finalmente, la singularidad de la arquitectura prerrománica se presenta como la herencia de la tradición edilicia

[3] La actuación, en la que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha realizado una inversión de más de 15 millones de euros, se inserta en el marco del Plan de Modernización de los Museos Estatales y ha sido gestionada a través de la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura y la Subdirección General de Museos Estatales, con participación del Instituto del Patrimonio Cultural de España en la restauración del claustro histórico (Informe del Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales). *Cf.* el dossier de prensa en: *http://www.mcu.es/museos/index.html.*

tardoantigua, no solo por el reaprovechamiento de elementos arquitectónicos –como los espectaculares fustes romanos del palacio de Alfonso III– sino también por la pervivencia parcial de la técnica constructiva o decorativa –como las pinturas murales de San Julián de los Prados de clara relación con la decoración de frescos romanos– (Bango, 1988).

El arte de la monarquía astur, unido a la industria prehistórica paleolítica, constituyen dos hitos distintivos de la riqueza patrimonial asturiana, significados en la colección del museo y reconocidos internacionalmente en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO. El conjunto de industria lítica y ósea procedente de cuevas como El Buxu, Las Caldas, Llonín, Tito Bustillo (Rodríguez Muñoz, 2008), entre otras, así como la colección de elementos arquitectónicos decorados procedentes de los edificios asturianos del siglo IX, como San Miguel de Lillo, Santa María del Naranco o el palacio de Alfonso III (Arias, 2007), constituyen referencias emblemáticas.

Más allá de estos acentos de la colección, el MArAs puede considerarse la institución más relevante en lo que respecta al patrimonio arqueológico del territorio asturiano y ejerce un papel referencial para los museos de sitio, los yacimientos musealizados y los centros de interpretación de carácter arqueológico diseminados por el Principado. La conservación, documentación, difusión e investigación del patrimonio arqueológico asturiano son funciones integradas en la misión del museo y deben ser ejercidas de modo preeminente en este amplio abanico de instituciones. El proyecto de la Red de Museos Arqueológicos de Asturias debería estar liderado por esta institución en la medida que reivindique su posición rectora, tanto en el ámbito de la investigación arqueológica, como en materia museológica, configurándose así como centro cabecera de todas las instituciones asociadas a la Red[4].

Sus colecciones, procedentes de todo el territorio asturiano, son testimonios de la diversidad cultural de la región y permiten ofrecer la visión de conjunto más integradora de las distintas culturas que se han sucedido a lo largo del tiempo en la geografía del Principado. Desde un punto de vista cuantitativo, las colecciones del museo son más numerosas que las de cualquier otra institución asturiana (más de 8.000 piezas y entorno a 5.400 cajas con materiales arqueológicos procedentes de diferentes excavaciones en proceso de inventariado), si bien su importancia no solo reside en este hecho sino, sobre todo, en el valor simbólico de muchos de los materiales arqueológicos que custodia, dado el carácter globalizador de sus colecciones con respecto al conjunto del territorio asturiano. Este hecho permite posicionar su exposición permanente como un sustrato común y sintético al resto de contenidos parciales y especializados que ofrecen el resto de infraestructuras.

Una infraestructura contemporánea en el corazón de la ciudad

El proyecto arquitectónico aborda la recuperación de los restos conservados del antiguo monasterio buscando una unidad funcional con el edificio anexo de ampliación, en el marco de la trasera del conjunto catedralicio. El claustro y la escalera monumental, como elementos singulares del inmueble, sirven de ejes de vertebración de la nueva infraestructura, que dialoga en contigüidad con edificaciones de importancia histórica como la propia catedral, y las iglesias de San Pelayo o San Tirso. El edificio contemporáneo trata de poner en valor espacios relevantes del antiguo convento de San Vicente, como el claustro, y establecer relaciones visuales y funcionales con diferentes ámbitos del entorno inmediato, como el cementerio de los Peregrinos, cuya visión es inédita y aporta riqueza al conjunto[5]. En esta nueva pieza edificada con materiales y diseños propios de nuestro tiempo, los elementos arquitectónicos se incorporan, con su particular lenguaje, a un contexto-referente muy consolidado, recibiendo influencias de los edificios contiguos

[4] Según se plasma en el planteamiento conceptual de la institución en Fernández Ochoa, C. (Dir.) (2009): *Proyecto Museológico del Museo Arqueológico de Asturias,* Principado de Asturias. Documento D: Planteamientos generales de la exposición permanente.

[5] Desde el punto de vista técnico y administrativo, tras la convocatoria y adjudicación del concurso público por parte del Ministerio de Cultura, desde 1999 se desarrolló la fase de redacción del proyecto, obra de Fernando Pardo y Bernardo García Tapia, que fue presentado públicamente en marzo de 2003, tras haber sido modificado en trámite de concesión de licencia para contemplar el mantenimiento de la escalera monumental del claustro, objeto de intervención tras los desperfectos sufridos durante la Guerra Civil en 1939, según proyecto redactado por los arquitectos Bobes y Luis Menéndez-Pidal, arquitecto conservador del Patrimonio Artístico Nacional (Informe del Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales). La simbólica primera piedra fue puesta el 26 de julio de 2004.

en una dialéctica no exenta de riesgos en algunos puntos del inmueble, tales como la solución de los vanos frente a la visión de la catedral que preceden al mirador de esquina en planta tercera o el encuentro con el propio claustro, visto desde su panda norte, en el nivel inferior. La apuesta, en nuestra opinión, es arriesgada en su concepto y envoltura exterior por su proximidad a la catedral, aunque brillante en muchos puntos del interior del edificio por las múltiples visuales generadas, la claridad de sus ejes de circulación y la nobleza de sus materiales, entre otros aspectos.

En este sentido, desde un punto de vista puramente arquitectónico y de la extensión de la intervención (Cageao, 2010: 210-211), esta rehabilitación del edificio histórico con ampliación contigua de nueva planta, proyectadas conjuntamente, puede ser calificada como *dominante,* de vocación afirmadora, con un lenguaje contemporáneo potente y rotundo frente a la construcción existente. En palabras de los propios arquitectos, autores del proyecto: "(...) se asume la responsabilidad de la interpretación del momento, sin impedir que la historia continúe" (Pardo y García Tapia, 2004: 120). La reinserción de un nuevo edificio en el "óvalo de Oviedo" se considera una de las claves de la ampliación, con actuación en los espacios intersticiales de las construcciones, generando espacios de diálogo, como

Figura 6. Colección arquitectura y museografía. Selección de cifras. Autores: I. Izquierdo, S. García y F. Sendino

Arquitectura	
Áreas	**Superficie útil m² (% total útil)**
Área pública sin colecciones	841,36 m² (17,83%)
Área pública con colecciones	2.421,60 m² (51,32%)
Área interna con colecciones	606,99 m² (12,86%)
Área interna sin colecciones	848,88 m² (17,99%)
Superficie útil TOTAL	4.718,83 m²
Colecciones	
Áreas expositivas	**N.º de piezas expuestas**
Área I- Los tiempos Prehistóricos	804
Área II- Neolítico y Edad de los Metales	178
Área III- El tiempo de los Castros	244
Área IV- Roma en Asturias	552
Área V- Asturias medieval	251
Unidades Complementarias y Celda P. Feijoo	265
Área expositiva TOTAL	2294
Museografía	
Soportes expositivos	**Unidades**
Vitrinas escaparate (máx. 170 x 140 x 70 cm)	42
Vitrinas mesa (máx. 22 x 280 x 22 cm)	27
Otros (peanas, tarimas, etc.)	20
Recursos museográficos	**Unidades**
Audiovisuales	20
AV gran formato	7
Escenas de unidad temática	27
Ilustraciones complementarias	9
Interactivos	12
Maquetas	9
Maquetas tiflológicas	2
Réplicas de objetos	10

El MArAs puede considerarse la institución más relevante en lo que respecta al patrimonio arqueológico del territorio asturiano y ejerce un papel referencial para los museos de sitio, los yacimientos musealizados y los centros de interpretación de carácter arqueológico diseminados por el Principado

El programa expositivo del MArAs presenta un discurso arqueológico renovado, desde los orígenes más antiguos de la historia del territorio asturiano hasta el fin de su etapa medieval, incorporando las últimas investigaciones y descubrimientos

el denominado "jardín de esculturas", que ofrece múltiples posibilidades para el encuentro, la didáctica y el esparcimiento.

Con respecto al programa arquitectónico, la sede del museo cuenta ahora con una superficie construida de 5.810,23 m² (4.718,83 m² útiles que representan un 81,22% de la superficie construida), de los cuales 2.013,49 m² están destinados a exposición permanente (fig. 6), prevalentes en el edificio, con salas de diversos formatos, perspectivas y dobles alturas, con el protagonismo de la luz natural mediante el juego de lucernarios y el uso de cerramientos de alabastro. Desde un punto de vista museográfico, precisamente, uno de los retos esenciales de la actuación ha sido tratar de conjugar los valores del nuevo edificio –en esencia, el juego de volúmenes y la preponderancia de la luz natural– con la correcta conservación y exhibición de las colecciones, en especial, aquellas de naturaleza orgánica. En síntesis, el área pública con colecciones (salas de exposición permanente o temporal) representa un 51,32% de la superficie útil del museo frente al 12,86% que supone el área interna con colecciones (esencialmente, áreas de almacén o talleres de restauración), el 17,99% del área interna sin colecciones (instalaciones y despachos o salas de reunión, básicamente) o el 17,83% del área pública sin colecciones (espacios de acogida y otros servicios públicos)[6], dentro de un reparto armónico aunque claramente a favor de la exposición permanente.

En atención a los hitos del relato temporal, el 14 de febrero de 2003 cerró sus puertas al público el antiguo MArAs, dando comienzo las labores de desmontaje, embalaje, protección y traslado de los fondos museográficos a una nave habilitada como almacén provisional de colecciones, situada en un polígono industrial de Silvota (Llanera), en las cercanías de Oviedo, trabajos que concluyeron en marzo de 2004. Las obras de rehabilitación y ampliación en el nuevo museo se desarrollarían entre julio de 2004 y diciembre de 2008.

Un planteamiento museográfico en equilibrio

Una vez concluidas las obras de rehabilitación y ampliación del museo, el Principado de Asturias encargó a C. Fernández Ochoa la dirección del programa expositivo[7]. El programa expositivo del MArAs presenta un discurso arqueológico renovado, desde los orígenes más antiguos de la historia del territorio asturiano hasta el fin de su etapa medieval, incorporando las últimas investigaciones y descubrimientos. El hilo conductor de la narración es, fundamentalmente, de carácter cronológico, al que se suman las unidades complementarias que ofrecen visiones temáticas de la historia del museo, el Patrimonio Mundial en Asturias y la actualidad arqueológica de la región. Del mismo modo, toda la exposición ofrece un recorrido transversal en torno a la metodología arqueológica y sus disciplinas afines, así como los principales yacimientos asturianos, que impregna de forma puntual toda la exposición. Esta se distribuye, en síntesis, en tres plantas organizadas en cinco áreas estructuradas con diferentes bloques y unidades que tienen su plasmación física a través de la arquitectura museográfica, habitando así la diafanidad del espacio expositivo original. La circulación ascendente avanza desde la planta primera, delimitada por el enfrentamiento de muros luminosos y muros de masa opacos. Mientras que el claustro bajo y las estancias anexas de la panda oriental pueden concebirse como unidades temáticas complementarias al discurso principal, el claustro alto sirve de espacio expositivo del área IV, donde se narra la presencia de Roma en el territorio astur. La ampliación de nueva planta acoge el resto de las áreas expositivas en ese orden ascendente, desde la planta primera (área I "Tiempos Prehistóricos" y área II "Neolítico y Edad de los Metales"), subiendo a la planta segunda (área III "Tiempo de los castros" y parte del área IV "Roma en Asturias") hasta, finalmente, la planta tercera (área V "Asturias Medieval").

Del diseño propuesto por la UTE "Jesús Moreno y Asociados, S. L., Ypunto

[6] Datos extraídos del informe interno elaborado por G. Palacio en el año 2009 (Área de Infraestructuras, SGME).

[7] La elaboración de este programa era un requisito imprescindible para poder abordar la fase de proyecto museográfico. En 2009 el Ministerio de Cultura convocó el concurso público para la redacción y ejecución del proyecto museográfico que fue adjudicado en diciembre de dicho año a la unión temporal de empresas "Jesús Moreno y Asociados, S.L., Ypunto Ending S.L., SEIS, S.A.". Tras 14 meses de trabajo de la UTE adjudicataria con el equipo científico encargado del programa expositivo y los equipos técnicos de coordinación de las dos administraciones implicadas –Principado de Asturias y Ministerio de Cultura–, finalmente, el museo se inauguró el pasado mes de marzo de 2011.

Ending S. L., SEIS, S. A.", tanto para la arquitectura museográfica, como para los soportes directos de las colecciones, resalta la sencillez y pureza de líneas que permiten su integración con el edificio y garantizan el protagonismo de las colecciones. La coherencia y, al mismo tiempo, versatilidad de la combinación de estructuras y la diversidad de formatos (vitrinas-objeto apoyadas sobre pared, vitrinas-mesa, soportes-banco, peanas, tarimas o traseras) permiten atender a los diversos requerimientos expositivos de la gran variedad de bienes culturales (formatos, materiales, etc.) que custodia el museo. Desde un punto de vista formal, las vitrinas presentan una estructura interior metálica que se recubre por chapas metálicas lacadas al horno, tratamiento que permite una correcta convivencia con las piezas a exhibir en las bandejas y traseras[8]. Un banco corrido sirve de apoyo para todos los contenedores expositivos y permite articular el espacio expositivo; alberga, además, en su interior parte de las instalaciones, consiguiendo integrarlas discretamente a lo largo de todo el recorrido, y recibe tanto las bandejas extraíbles con información complementaria como, en su parte superior, grafismos y otros recursos museográficos (fig. 7).

La propuesta museográfica general, diseñada por Jesús Moreno y Asociados, se basa en un diseño sencillo que articula los espacios interiores de manera coherente y discreta ya que permite percibir la singularidad arquitectónica del edificio, concebido a partir de la creación de amplios espacios bañados por la luz, junto con otros espacios comprimidos en altura y escasamente iluminados de forma natural. Esta integración de los elementos mu-

[8] AA.VV. (2010): *Proyecto Museográfico*. Jesús Moreno y Asociados, S.L., Ypunto Ending S.L., SEIS, S.A. Ministerio de Cultura. Memoria explicativa, 23.



Figura 7. Implantación del área II "Neolítico y Edad de los Metales". Autor: S. García. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

seográficos, tanto en los espacios del antiguo convento de San Vicente como en la nueva ampliación, es equilibrada y contenida, aspectos que ejemplifican la voluntad de diálogo de la nueva instalación expositiva, con la arquitectura histórica y con la pieza arquitectónica contemporánea. Uno de los retos a los que se enfrenta la propuesta museográfica es la ya citada relación con la luz natural en una ciudad como Oviedo, que presenta un bajo índice de horas de sol y luz por año (1.711 h/año). El edificio cuenta con numerosos paños de alabastro que pretenden aprovechar la incidencia de la luz solar, al mismo tiempo que la filtran hacia el interior del espacio expositivo, y con otros grandes ventanales que se abren a un espacio a doble altura en planta primera y segunda, así como con un gran lucernario en el vestíbulo. El aprovechamiento de la luz natural debe ser compatible con la protección de los materiales más sensibles de la colección por lo que, además de la instalación de estores y filtros en las ventanas, se ha tenido en cuenta este aspecto en la implantación de las colecciones dentro de los contenedores expositivos[9].

La dispar concepción espacial del claustro del antiguo convento con respecto a la del nuevo edificio, unida a la necesidad de implantar en dichos espacios un discurso científico cronológico, fueron factores que determinaron aspectos tan relevantes como las circulaciones y los recorridos expositivos. Con la implantación actual, por un lado, se potencia un recorrido más vinculado al disfrute del edificio histórico y, por otro, se logra incluir dicho inmueble en la visita a la exposición permanente. Con respecto al discurso expositivo principal, la circulación se concibe a partir de la escalera monumental, pieza arquitectónica destacada especialmente en la planta baja, aunque el uso de un ascensor que comunica todas las plantas permite un recorrido accesible para personas con movilidad reducida. La escalera histórica de Menéndez Pidal sigue manteniendo su función de elemento de comunicación vertical aunque lo hace vinculada a las unidades complementarias, posibilitando un recorrido al margen del discurso principal y centrado en estas áreas temáticas que refuerzan el discurso científico: la unidad sobre la historia de la institución, en la que se referencia el pasado, y la unidad sobre Patrimonio Mundial y actualidad arqueológica, en la que la institución cobra vida en el presente y se proyecta al futuro.

La información textual, de cuidada elaboración, se organiza en tres niveles jerárquicos básicos (área, bloque y unidad), en los que se presenta el discurso principal, junto con gráfica secundaria (textos complementarios y cartelas especiales) que complementan dicho discurso, generalmente abordando aspectos particulares relativos a piezas singulares, y, finalmente, las cartelas identificativas. La traducción al inglés, francés, asturiano y braille de los textos se incluirá en una guía de sala que se entrega al adquirir la entrada para el público que lo requiera. Mapas e ilustraciones de diverso formato y técnica conforman la propuesta gráfica que complementa el contenido de los textos. Por su eficacia comunicativa y la elegancia de su presentación, destacan las grandes escenas, elaboradas en color que evoca la técnica de aguada en blanco y negro, que se disponen en las traseras y pretenden capturar, de una forma visual y directa, un momento de la vida de los hombres y mujeres, protagonistas de la historia narrada en la unidad correspondiente. Señalamos en este punto un guiño a la perspectiva contemporánea de género, presente en el tratamiento museográfico de la exposición, tanto en los textos que arropan la colección, como en las imágenes proyectadas y, en general, en todos los grafismos y otros elementos de la exposición.

Otros recursos museográficos complementarios (maquetas, audiovisuales e interactivos) amplían o apoyan el contenido del discurso con el fin de favorecer su comprensión. La propuesta didáctica se ve reforzada en cada unidad a través del denominado "i-punto": un elemento diseñado con un lenguaje diferente al

[9] *Cfr.* Nota a pie de página 10 (AA.VV., 2010: 2).

[10] *Cfr.* nota a pie de página 10 (AA.VV., 2010: 23). Los "i-puntos" contienen tres ámbitos: réplicas manipulables de algunas piezas destacadas (arpón aziliense, sigillata romana, etc.) o una maqueta de una construcción representativa (castro de Coaña, Santa María del Naranco) del área correspondiente; elementos manipulativos de carácter olfativo y auditivo de modo que a través de ellos se pueda disfrutar sensorialmente de algún aspecto del área en cuestión (por ejemplo, en el caso del área V "Asturias Medieval", el olor a incienso asociado al contenido sobre el papel fundamental del la Iglesia durante el periodo medieval); y, por último, los interactivos en los que de forma lúdica se ofrece un recurso con el que acercarse a la construcción de una calzada romana, la vida de un puerto medieval o los elementos integrantes de un asentamiento castreño.

del resto de la exposición y concebido como un punto de interacción entre los visitantes a partir de los diversos recursos (manipulativos, elementos olfativos y auditivos) ofrecidos en él[10]. En ellos no se pretende ofrecer información adicional a la ya presente en la exposición, sino ofrecer contenidos singulares en otro tipo de formato para diferentes públicos (personas con visibilidad reducida, público infantil, etc.) en el que el aprendizaje se realice de forma eminentemente lúdica y en interacción con otros visitantes.

El recorrido comienza en el área I, que nos acerca a los modos de vida de los primeros pobladores en Asturias. La presentación museográfica del mundo de los neandertales cuenta con la escultura de una mujer neandertal a escala 1:1, recurso museográfico que pretende mostrar visualmente las diferencias anatómicas existentes entre los individuos neandertales y los humanos modernos, desde una presentación contextualizada, por lo que su tratamiento es hiperrealista (fig. 8). Este recurso es un ejemplo de cómo el medio museográfico es capaz de ofrecer la información científica derivada de las investigaciones realizadas en la cueva del Sidrón de manera sencilla, directa y accesible a un público diverso. También el mundo de las mentalidades de los grupos humanos del Paleolítico tiene un lugar primordial en el discurso que se refleja a su vez en la museografía: para realzar las piezas de arte mueble se emplea una iluminación de acento con leds y un buen número de ellas se exhiben a través de una vitrina de doble visión que permite enriquecer la contemplación de estas magníficas piezas desde varios puntos de vista. La información complementaria asociada a este conjunto es accesible a través de dos recursos interactivos en los que se puede profundizar sobre los elementos decorativos de las piezas.

El área II muestra el cambio cultural de la nueva sociedad del Neolítico, periodo en el que se inicia la actividad minera en el territorio asturiano. Como recurso singular destaca al final de esta área una gran imagen de Peña Tu, descompuesta en multitud de paños fotográficos con diferente inclinación a modo de instalación, que le confiere un carácter contemporáneo a la imagen del yacimiento. La integración del lenguaje contemporáneo en el diseño de recursos museográficos con materiales arqueológicos, lejos de suponer una ruptura con el discurso clásico, basado en la secuencia histórica, puede brindar posibilidades nuevas a la exposición y llamar la atención de los visitantes sobre determinados yacimientos o materiales que constituyen hitos claves en el discurso.

Ya en la planta segunda, el área III nos adentra en las peculiaridades del



Figura 8. Escultura de una mujer neandertal a escala 1:1. Área I "Los tiempos prehistóricos".

poblamiento castreño, que aún hoy tiene una fuerte presencia en el paisaje asturiano. Dentro de la cultura material de este periodo, destaca una joya de la orfebrería castreña: la diadema de Moñe[11]. En este caso, al valor comunicativo que tiene la reproducción en la transmisión de un aspecto del discurso expositivo se añade el valor de reunir una imagen de los fragmentos conservados, dando la oportunidad a los visitantes de poder valorar la excepcionalidad de esta pieza castreña. A continuación, el área IV (fig. 9) nos explica cómo la llegada de Roma a Asturias supuso la articulación del territorio, la transformación de las actividades económicas y el fuerte cambio cultural que la vincula a la civilización clásica. Como excepcional testimonio de la actividad minera del oro en Asturias, de gran relevancia durante la época romana, encontramos los entibados de la mina de Boinás. Los materiales ígneos, hallados en la excavación de una antigua mina explotada ya en este periodo, presentan un buen estado de conservación y se exhiben en una gran vitrina de estructura facetada, a modo de guiño con el sustrato rocoso propio de las minas, en la que una imagen fotográfica de gran formato y una tenue iluminación recrean el ambiente original de la extracción minera.

Finalmente, al llegar a la planta tercera accedemos al área V, en la que se explica la evolución de la Asturias medieval desde la formación de la monarquía astur en la alta Edad Media hasta

[11] A pesar de que el museo no cuenta con los fragmentos originales, que se conservan en el Instituto Valencia de Don Juan, el Museo Arqueológico Nacional y el Museo de Saint Germain-en-Laye, se ha realizado una reproducción a partir de un escaneado 3D de las piezas que se conservan y, por primera vez, se exhibe una propuesta de los fragmentos conservados de la diadema en su conjunto.



Figura 9. Vista del área IV “Roma en Asturias” implantada en una panda del claustro alto. Autor: S. García. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

llegar al siglo xv. La singularidad del arte de la monarquía astur ha sido objeto de una cuidada puesta en escena. Los restos arquitectónicos decorados se presentan en una disposición que evoca los testeros rectos de las cabeceras tripartitas de estos templos. A pesar de que la mayoría de los materiales expuestos pertenecen a San Miguel de Lillo, no se pretende "recrear" el presbiterio central de dicha iglesia, sino más bien disponerlos con un criterio funcional que permita establecer una relación, en algunos casos, de carácter litúrgico (placas de cancel, barroteras, mesa de altar, etc.) y, en otros, de carácter arquitectónico (basas, capiteles, celosías, etc.), proyectando una imagen contextualizada, cuidada y rigurosa (fig. 10).

Oviedo en el marco de los museos arqueológicos de última generación

Asturias cuenta en la actualidad con numerosos equipamientos culturales que ponen en valor el rico patrimonio arqueológico de la región. Entre ellos, podemos encontrar una gran diversidad tipológica de centros como museos arqueológicos locales, aulas didácticas, centros de interpretación y yacimientos visitables (cuevas, necrópolis tumulares, castros, explotaciones mineras, villas romanas, etc.). Este territorio ha experimentado en los últimos años un notable desarrollo en lo que se refiere a la promoción cultural a través, tanto de



Figura 10. Puesta en escena de los materiales arquitectónicos de la monarquía astur en la planta tercera (Área V "Asturias medieval"). Autora: I. Izquierdo. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

la creación, como de la renovación de infraestructuras culturales (Laboral Ciudad de la Cultura, Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer, Centro de Arte Rupestre de Tito Bustillo, Museo del Jurásico de Asturias, Parque de la Prehistoria de Teverga). En este reciente panorama cultural se enmarca la nueva instalación del Museo Arqueológico de Asturias con voluntad de centro patrimonial y arqueológico de referencia.

A modo de ejemplo, una reciente inauguración (15 de marzo de 2011) corresponde a la cueva de Tito Bustillo, donde sus dificultades de accesibilidad han determinado ofrecer un espacio alternativo en el que brindar a la ciudadanía la posibilidad de acercarse a las extraordinarias muestras de arte rupestre conservadas en el interior de la cueva, incluida en 2008 en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO. El Centro de Arte Rupestre de Tito Bustillo[12] pone a disposición del visitante un amplio abanico de recursos tecnológicos a través de una visita con un fuerte componente estético y sensorial. El Parque de la Prehistoria de Teverga[13] (2007), por su parte, comprende un complejo de tres edificios integrado en un paisaje natural en el que se pueden contemplar reproducciones de pinturas y grabados del Paleolítico Superior junto con otros recursos que acercan a las técnicas y significados del arte y al mundo de las mentalidades de las sociedades prehistóricas. Finalmente, el Museo del Jurásico[14] (2004) cuenta con un original edificio, de planta y cubiertas interiores inspiradas en la fisonomía de un dinosaurio, en el que se exhiben tanto reproducciones como materiales arqueológicos que permiten recorrer el tiempo precedente a la aparición del ser humano. Si bien el carácter y los objetivos de los centros de interpretación difieren de aquellos que son propios de los museos, en todas estas instalaciones encontramos una vocación didáctica común que guía tanto sus nuevos discursos expositivos, como sus recursos museográficos.

Si ampliamos la escala de análisis, el MArAS se integra en el conjunto de equipamientos museísticos estatales[15] que han sido remodelados recientemente y que cuentan con interesantes ejemplos arqueológicos como el Museo de Segovia (2006), el Museo de Almería (2006), el Museo de León (2007), el Museo Arqueológico de Murcia (2007) o el Museo Nacional de Arqueología Subacuática, ARQUA (2008), implantado en un edificio de nueva construcción obra de Guillermo Vázquez Consuegra (Azuar *et al.*, 2008). En este mismo año 2011, hemos de citar la recientemente inaugurada (31 de enero de 2011) ampliación de nueva planta del Museo Arqueológico de Córdoba (*cfr.* en este volumen el texto de M. D. Baena) o las próximas renovaciones del Museo Arqueológico Nacional o del Museo Monográfico de la Necrópolis Púnica de Puig des Molins (Ibiza). Estas actuaciones se añaden a numerosas propuestas de la última década en museos arqueológicos de sitio y yacimientos musealizados, impulsadas por las distintas Comunidades Autónomas y municipios, como el destacado Museo Arqueológico de Alicante (MARQ) (2003), uno de los referentes museográficos de los museos arqueológicos de última generación, a los que se han sumado numerosos ejemplos destacados como el Centro Arqueológico de L'Almoina en Valencia (2006), el Museo Romano de Oiasso (2006) la sede institucional de Baelo Claudia (2007), el Conjunto arqueológico de Madinat al-Zahra (2009), la Villa Romana de La Olmeda en Palencia (2009), el Museo de la Evolución Humana de Burgos (2010) o la remodelación parcial del Museo de Arqueología de Cataluña en Barcelona (2010), sin ánimo de ser exhaustivos. Se trata de actuaciones muy distintas, desde un punto de vista museológico y conceptual, donde se aprecian las diversas propuestas y estilos museográficos, más o menos tecnológicos, sensoriales, equilibrados, neutros o "de autor", atendiendo a distintas lógicas discursivas, exógenas o endógenas (Hernández, 2010: 17-41), aunque en general, siguiendo conceptos de presentación tradicionales (cronológico-temáticos), con una envoltura en mayor o menor medida sofisticada, una vocación didáctica más o menos acentuada y una diversa

[12] *http://www.centrodearterupestredetitobustillo.com.*

[13] *http://www.atraccionmilenaria.com.*

[14] *http://www.museojurasicoasturias.com.*

[15] *http://www.mcu.es/museos/index.html.*

presencia de recursos interactivos complementarios a la colección.

El Museo Arqueológico de Asturias, de reciente apertura, se suma a esta amplia oferta cultural que ofrecen los museos de arqueología en nuestro país, configurándose como una institución del siglo XXI de proyección nacional e internacional, destinada a satisfacer necesidades educativas, científicas y lúdicas de los distintos tipos de usuarios y públicos actuales. La renovación de sus infraestructuras exige un adecuado mantenimiento y un nuevo impulso institucional que permita dinamizar el desarrollo de sus funciones museológicas de modo que logre ejercer el papel de centro cabecera de la Red de Museos de Asturias en lo que respecta a la conservación, documentación, investigación, difusión y promoción de la arqueología asturiana. Esta institución, que representa la identidad y la memoria del patrimonio asturiano, inicia su nueva andadura en estos difíciles tiempos que exigen un mayor esfuerzo e imaginación, en "(…) un momento de suspense entre un tiempo extinguido y otro próximo, que traerá nuevas exigencias, apenas intuidas, solo inconcretas (…)" (Bolaños, 2009-2010: 18). Todo un reto para este destacado museo al que redescubrir.

Bibliografía

Arias Páramo, L. (coord.) (2007): *Enciclopedia del Prerrománico en Asturias*. Aguilar de Campoo: Fundación Santa María la Real.

Azuar, R.; Pérez, M.ª A.; Castillo, R. y Navarro M. (2007): "El Plan Museológico del Museo Nacional de Arqueología Subacuática (Cartagena, Murcia)", *museos.es,* 3, pp. 48-63.

Bango Torviso, I. G. (1988): "Alfonso II y Santullano", en *Arte prerrománico y románico en Asturias*. Villaviciosa: Asociación de Amigos del Paisaje de Villaviciosa, pp. 207-237.

Bolaños, M. (1997): *Historia de los museos en España*. Gijón: Trea.

— (2009-2010): "La belleza de la crisis", *museos.es*, 5-6, pp. 16-25.

Cageao, V. (2007): "Los espacios expositivos, una evolución histórica", en Izquierdo, I. (coord.), *Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo* (Actas del Curso Internacional celebrado en Bolivia, AECI, 2004). Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 47-68.

— (2010): "Un caso particular: la reconversión de edificios históricos en museos", en Cageao, V. (coord.), *El programa arquitectónico: la arquitectura del museo vista desde dentro*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 210-211.

Escortell, M. (1983): *Guía-Catálogo del Museo Arqueológico Provincial*. Oviedo: Consejería de Educación y Cultura del Principado de Asturias.

— (1996): *Catálogo de Prerrománico del Museo Arqueológico de Asturias*. Oviedo: Consejería de Cultura del Principado de Asturias.

Fernández Ochoa, C. y Morillo, A. (2006): "Astures y romanos. Claves para una interpretación historiográfica de la romanización de Asturias", en Fernández-Tresguerres, J. (coord.), *Astures y Romanos. Nuevas perspectivas*. Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos, pp. 9-26.

Fernández Ochoa, C. y Gil, F. (2007): "Yacimiento romano-medieval de Veranes", en Arias Páramo, L. (coord.), *Enciclopedia del Prerrománico en Asturias,* vol. I. Aguilar de Campoo: Fundación de Santa María La Real, pp. 645-659.

Hernández, F. (2010): *Los museos arqueológicos y su museografía*. Gijón: Trea.

Ministerio de Cultura (2011): "El Museo Arqueológico de Asturias inaugura su ampliación", *<http:// www.mcu.es/ novedades/2011/ novedades Museo_Arqueologico_Asturias.html>*.

Muñoz, A. (2007): *Los espacios de la mirada. Historia de la arquitectura de museos*. Gijón: Trea.

Pardo, F. y García Tapia, B. (2004): "Reforma y ampliación del Museo Arqueológico de Asturias", *museos.es,* 4, pp. 118-143.

Lalueza-Fox, C.; Sampietro, M. L.; Bastir, M.; Martínez-Maza, C.; Bertranpetit, J.; Rasilla, M. de la; Fortea, J. y Rosas, A. (2005): "Neandertales, ADN antiguo y restos fósiles de la Cueva de El Sidrón (Asturias)", *Biojournal.net,* 2, pp. 1-10.

Rodríguez Muñoz, J. (2008): *La Prehistoria en Asturias. Un legado artístico único en el mundo*. Oviedo: La Nueva España.

Ruiz de la Peña, J. I. y Camino, J. (coords.) (2010): *La Carisa y la Mesa. Causas políticas y militares del origen del Reino de Asturias*. Oviedo: Asociación de Amigos de La Carisa.

Sanz Pastor, C. (1990): *Museos y colecciones de España*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Museo del Greco. El proceso de renovación de una institución centenaria

Blanca Padilla Blanco
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Blanca Padilla es licenciada en Geografía e Historia, especialidad en Historia del Arte, y miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde 2001. Como técnico del Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales coordina, desde 2006, las intervenciones en el Museo del Greco entre otros museos. Anteriormente, fue responsable del Registro de Exposiciones Temporales en el MNCARS.

blanca.padilla@mecd.es

Resumen: El objetivo de este artículo es exponer, desde un punto de vista técnico, el proceso de renovación del Museo del Greco desde el momento en que se plantea la necesidad de la remodelación hasta la inauguración del mismo, cuando se cumple el centenario de su creación. Un proceso largo y complejo por la diversidad de condicionantes, así como los numerosos participantes en su desarrollo, donde arquitectura y museografía se aúnan y complementan para lograr unas infraestructuras acordes a las necesidades planteadas, además de ofrecer un marco expositivo apropiado al nuevo discurso científico.

Palabras clave: Renovación integral, Proyecto arquitectónico, Proyecto expositivo, Exposición comunicativa, Museografía, Accesibilidad.

Abstract: The aim of this article is to describe, from a technical point of view, the renovation process of the Museo del Greco from the moment when the need of remodeling is detected, until the reopening of the museum on the centenary of its creation. It is a long and complex process due to the different determining factors as well as for the numerous participants that are involved in its development. Museography and architecture work together and complement each other with the aim to achieve the required facilities, and offer an appropriate expositive frame to the new scientific discourse.

Keywords: Integral renovation, Architectural Project, Exhibition Project, Communicative exhibition, Museography, Accessibility.

La conocida como casa-museo del Greco reabrió sus puertas el pasado mes de marzo de 2011, bajo el nombre de Museo del Greco en un deseo de potenciar el nuevo carácter del museo y reflejar su renovación física y conceptual. La reforma de esta institución, en el momento que cumple los 100 años de vida, no ha sido la única ni será la última pero sí es la más destacada, hasta el momento, puesto que ha abordado de manera integral tanto la rehabilitación del inmueble como la renovación de las instalaciones y, sobre todo, la revisión del discurso expositivo del museo, con la intención de ofrecer, por una parte, una visión más completa y documentada del Greco y su tiempo y, de otra, desvincular el edificio de la idea que lo asociaba a la vivienda del pintor. La actuación no sería completa si ese cambio de concepto, asociado a la nueva denominación, no estuviese completado con la creación de una imagen institucional moderna y acorde con la renovada institución.

Figura 1 (página siguiente). Vista general del Museo del Greco. Pabellón de nueva planta en primer plano, obra de F. Pardo y B. García Tapia y, al fondo, el edificio histórico. Foto: V. Gascón.
© Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.


MUSEO DEL
GRECO

El objetivo es exponer, desde un punto de vista técnico, el proceso de renovación del Museo del Greco desde el momento en que se plantea la necesidad de la reforma y se toma la decisión al respecto hasta la inauguración del mismo. Un proceso complejo por la diversidad de condicionantes, trámites y plazos, así como los numerosos participantes en el desarrollo del mismo, desde técnicos de museos, arquitectos, restauradores, expertos en historia del arte, diseñadores, museógrafos, etc. Así pues, trataremos de explicar lo que sería el paso de la teoría a la práctica museológica, a partir del ejemplo concreto del Museo del Greco (fig. 1).

Antecedentes: intervenciones parciales y otras actuaciones anteriores

Hasta la fecha, las diversas reformas y mejoras de las instalaciones habían llevado aparejadas unas tímidas variaciones del discurso expositivo o de la distribución de las colecciones pero siempre manteniendo y, cuando no potenciando, el concepto original en el que se basaba el museo: la recreación historicista de ambientes domésticos en unos espacios y, en otros, la exhibición de los cuadros a modo de pinacoteca.

Así, ya desde la fundación del museo a comienzos del siglo xx, se configuran una serie de estancias que pretenden mostrar cómo pudo vivir el Greco, unos espacios que tenían una decoración más o menos similar a la que debían tener los interiores de la época. Años más tarde, hacia 1965, M.ª Elena Gómez-Moreno recoge esta "tradición" y acentúa el carácter de casa-museo al reorganizar la exposición permanente como una recreación, muy escenográfica, de las estancias que debían componer el prototipo de casa de finales del siglo xvi. De este modo, además del estudio y cocina creados en época del marqués de la Vega-Inclán surgen, en este momento, el comedor, el estrado, el oratorio-alcoba, etc., como otros espacios domésticos recreados.

Respecto a la pinacoteca, las modificaciones en la ubicación y distribución de las obras fueron consecuencia de la necesidad de mejorar las condiciones de conservación y exhibición. De este modo, entre 1942 y 1959 se realizaron diversas obras para acondicionar las salas de la planta alta con el fin de acoger la serie del *Apostolado*, preservándolo de la humedad y mejorando su iluminación. Incluso se realizaron modificaciones para agrupar las obras de un modo más coherente, agrupándolas por escuelas pues no podemos olvidar que, si bien la colección del museo toledano está integrada por una excelente muestra de obras del pintor, también es fruto de las diversas donaciones y adquisiciones realizadas por el Patronato del Museo, además de los depósitos que ya en 1910 realizó el Museo del Prado, lo que dio lugar a unos fondos variados y algo heterogéneos.

Sin embargo, en la renovación integral recién inaugurada –aunque con una trayectoria iniciada en 2003– ha primado un objetivo conceptual fundamental, tal y como se señalaba en el plan museológico del museo. Este objetivo era lograr que se identificase al Museo del Greco "como una institución comunicativa y de sitio" (Lavín y Caballero, 2007: 85). Además, con esta renovación se pretende desvincular la imagen del museo de conceptos anteriores, basados en criterios historicistas que en su momento tuvieron un sentido pero que, en la actualidad, no podían mantenerse sin una adecuada explicación acerca de la idea errónea que, desde la fundación del museo, había asociado el edificio con la casa que habitó el pintor cretense.

La renovación integral: diagnóstico y propuestas

Cuando en 2003, el equipo del museo dirigido por Ana Carmen Lavín, comenzó a trabajar con el fin de remozar la exposición permanente y mejorar las condiciones de exhibición de la pinacoteca, así como abrir de nuevo al público la conocida como "casa", que permanecía cerrada desde que se realizó su rehabili-

tación en los años noventa, se detectó la necesidad de realizar un diagnóstico en profundidad de la institución, para definir sus carencias, problemas y perspectivas de futuro. De este modo fue tomando forma la idea de modificar el discurso con el fin de aclarar el largo equívoco ya comentado, a la vez que se potenciaban los contenidos sobre el artista, su estilo, su obra y el Toledo de su tiempo y, estos se expresaban de un modo más comunicativo y asequible para el público. Esta pretensión unida a la necesidad de mejorar la instalación museográfica con una señalética escasa y obsoleta, iluminación poco adecuada, estores y filtros deteriorados, circulaciones complejas en un edificio de espacios pequeños y, en buena parte, inaccesibles y con una elevada afluencia de público que demandaba una serie de servicios inexistentes en aquel momento, determinaron que la Subdirección General de Museos Estatales apostase por un proyecto de más amplio alcance para el que el equipo del museo elaboró los programas de necesidades donde se recogían los distintos problemas a resolver en el proyecto de reordenación y adecuación de instalaciones que se redactase para tal fin, así como las ideas y requisitos para la renovación de la exposición permanente.

A partir de esos documentos, en 2004 se encomendaba la redacción de los proyectos arquitectónico y museográfico al equipo de arquitectos Fernando Pardo Calvo y Bernardo García Tapia. La idea de aunar dos proyectos diferentes en el mismo equipo de arquitectos con un desarrollo casi en paralelo presentaba la ventaja de favorecer una mayor integración entre arquitectura y museografía, puesto que algunas de las soluciones propuestas en el proyecto de reordenación y adecuación resultaban algo complejas de implantar en un edificio histórico –como se ha señalado, con elementos singulares, espacios angostos y diversas barreras arquitectónicas–, por lo que se pensó en la posibilidad de utilizar el mobiliario expositivo para ocultar algunas instalaciones que era imposible ubicar dada la singularidad del inmueble. Por otra parte, el equipo del museo basándose en el estudio de público realizado[1], planteaba la conveniencia de organizar de un modo más coherente el itinerario de visita de la exposición permanente y mejorar los accesos y áreas de acogida, demandas que también pasaban por un adecuado estudio arquitectónico. No obstante, pese a la evidente ventaja que presenta aunar ambos proyectos, también hay que señalar algunos inconvenientes a esta fórmula y que, en ocasiones, pueden suponer un retraso en los plazos previstos para la intervención. En el caso del Museo del Greco, el tiempo transcurrido desde el comienzo de las actuaciones imprescindibles para el inicio de la obra civil (desmontaje y almacenaje de colecciones, traslado de personal, etc.) hasta la conclusión de las obras de rehabilitación, ha supuesto la posibilidad de revisar y reflexionar sobre el programa expositivo que, si bien ha permitido desarrollar algunos conceptos y clarificar ciertos temas, también ha supuesto una serie de cambios en el propio proyecto museográfico o expositivo. Al margen de estas matizaciones conceptuales, los seis años transcurridos entre la redacción del proyecto museográfico y la licitación de su ejecución, obligó a una revisión formal del proyecto, para adaptarlo a los requisitos de la nueva Ley de Contratos del sector publico, además de realizar una actualización de los precios unitarios, totalmente desfasados.

Estas situaciones deberían invitarnos a reflexionar acerca de lo difícil que, en ocasiones, resulta aplicar la teoría de la planificación en las actuaciones sobre una institución cultural y, más concretamente, sobre un museo, centro apasionante y complejo, donde es preciso conciliar variados intereses y necesidades que van desde el propio inmueble –máxime cuando se trata de un edificio histórico adaptado a museo en el que hay que respetar su tipología y elementos singulares–, pasando por las necesidades de conservación, exhibición y divulgación de los bienes culturales, las expectativas y demandas del público, las consideraciones y criterios de los profesionales del museo, los intereses

En la renovación integral recién inaugurada se pretende desvincular la imagen del museo de conceptos anteriores, basados en criterios historicistas que en su momento tuvieron un sentido pero que, en la actualidad, no podían mantenerse sin una adecuada explicación acerca de la idea errónea que, desde la fundación del museo, había asociado el edificio con la casa que habitó el pintor cretense

[1] Realizado por la empresa Interpretart, entre diciembre de 2002 y abril de 2003.

políticos, etc., y sin olvidarnos de los imprevistos y contratiempos que puedan surgir en el largo recorrido desde la planificación a la ejecución (por ejemplo, defectos estructurales en inmuebles, reducción del presupuesto, litigios judiciales, retrasos en la concesión de licencias, etc.). Todo ello nos demuestra cómo, en ocasiones, la teoría es de difícil cumplimiento cuando uno ha de enfrentarse a la realidad de "hacer" un museo.

Así, en el caso concreto del Museo del Greco, la obra civil debió afrontar ciertos imprevistos como la necesidad de modificar la cimentación propuesta para el nuevo pabellón ante la inadecuada resistencia del terreno donde se iba a levantar, circunstancia que, entre otras, obligó a redactar un proyecto reformado y, por tanto, dilatando los plazos de ejecución del mismo. Y algo parecido ocurrió con el proyecto expositivo que debió ser revisado, como veremos.

El programa de necesidades redactado en 2003 estableció los siguientes objetivos: renovar las instalaciones, mejorar las circulaciones, reducir al máximo las barreras arquitectónicas y crear un nuevo espacio de acogida más acorde con la envergadura del museo y su numeroso público

De la mesa de dibujo a la obra civil: redacción de proyecto y actuaciones previas

Entre 2004 y 2005 se redactó el proyecto arquitectónico cuyos objetivos principales, como señalábamos, eran la mejora de las infraestructuras para adecuar el edificio a los requisitos de un museo actual. Para ello, el programa de necesidades redactado en 2003 estableció los siguientes objetivos: renovar las instalaciones, mejorar las circulaciones, reducir al máximo las barreras arquitectónicas y crear un nuevo espacio de acogida más acorde con la envergadura del museo y su numeroso público. A estos requerimientos, el proyecto de Pardo y García responde con la creación de un nuevo pabellón de acogida, la reorganización de las circulaciones definiendo un nuevo acceso desde el Paseo del Tránsito, la renovación de los sistemas de climatización, electricidad y seguridad, así como la casi total accesibilidad del museo.

Una vez aprobado el proyecto, a lo largo de 2006 se realizaron diversos trámites administrativos –licencias municipales, licitación de la ejecución– y, por otra parte, se programaron las distintas acciones imprescindibles para el cierre y desalojo del inmueble. Con el fin de almacenar una parte importante de los fondos, fue preciso acondicionar un espacio de reserva tanto en el sótano del edificio como en el solar anexo, destinado a la futura ampliación del museo, donde se instalaron unos módulos prefabricados dotados de climatización, se-



Figura 2. Espacios de instalaciones y almacén de jardinería. Foto: F. Pardo.

guridad, mobiliario específico, etc., con el fin de conservar, entre otros, una parte de la colección pictórica. En el caso de las obras más destacadas –como el *Apostolado*– se desarrolló un programa de exposiciones temporales e itinerantes que han permitido mostrar los cuadros del Greco en diversas ciudades españolas y del extranjero. Con esta solución lo que se perseguía era minimizar los efectos más negativos del cierre al público, permitiendo la visibilidad de las obras e incluso promoviendo acciones conjuntas con otras instituciones. De este modo, el Museo del Prado realizó la restauración de la *Vista y plano de Toledo* del Greco y la exhibió en sus salas desde mediados de 2009.

En este proceso preparatorio de la obra civil, también fue necesario trasladar al personal del museo al edificio administrativo del Museo Sefardí, salvo el equipo de seguridad que fue reubicado en otro módulo prefabricado y acondicionado al efecto.

Finalmente, dentro del conjunto de acciones previas, se procedió a la protección de los diferentes elementos arquitectónicos de carácter singular que conforman el edificio y sus jardines. De este modo tanto columnas, capiteles, brocales y zócalos de cerámica en el exterior del inmueble, como algunos bienes muebles –la biblioteca histórica mandada fabricar por el marqués a imitación de las del Escorial o el retablo que acoge el lienzo de San Bernardino– en el interior del museo, que eran imposibles de desmontar y trasladar, fueron protegidos mediante distintos elementos.

Las obras se iniciaron en 2007, con el derribo del antiguo edificio de oficinas en la parte baja del jardín, en desuso desde hacía varios años y sin ningún tipo de interés histórico o valor patrimonial. También se demolieron antiguas construcciones junto al muro donde se encontraba el aljibe y parte de las instalaciones obsoletas, con el fin de agrupar en este espacio las nuevas instalaciones y espacios auxiliares (centro de transformación, grupo de presión, grupo electrógeno, almacén de jardinería, etc.) (fig. 2).

Sin duda, el elemento más singular del proyecto es el nuevo pabellón de acogida realizado en hormigón y cristal. Esta primera decisión supuso una ruptura importante con respecto a la anterior organización de la visita a la casa-museo, ya que traslada la entrada al Paseo del Tránsito, una zona mucho más amplia frente al antiguo acceso por la calle Samuel Leví –un rincón en la judería toledana no exento de encanto– más encajonado. Además, el acceso por esta calle se realizaba hacia un oscuro zaguán que



Figura 3. El nuevo pabellón de acogida en construcción. Foto: B. Padilla. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

difícilmente permitiría dotar al área de acogida de la superficie y servicios necesarios. Así pues, con esta decisión se resuelve el problema del acceso pero, además, actúa como espacio de transición entre la calle y el museo, mostrando e integrando el jardín a través de sus cristaleras como invitación a penetrar en él y disfrutarlo. La fachada del pabellón hacia el interior del jardín, realizada en hormigón ligeramente coloreado, reproduce, mediante la técnica de grabado a láser, la *Vista y plano de Toledo,* una de las obras maestras del museo. Con un sentido metafórico, el público atraviesa ese cuadro para penetrar en otra época, en esa ciudad de Toledo de finales del siglo XVI tan presente en la obra del Greco (fig. 3).

Otro aspecto interesante del proyecto ha sido la rehabilitación de las cuevas medievales para su visita pública. El uso de este espacio permite, por una parte, evocar el pasado de la judería y, por otro, proporciona un lugar de descanso al turista que, con seguridad, disfrutará de su agradable ambiente en los días calurosos. También pensando en los visitantes, en una parte del jardín bajo se ha habilitado una pérgola como zona de esparcimiento donde descansar y tomar un refresco.

En el interior del conjunto de edificaciones históricas las intervenciones se han centrado en la rehabilitación mediante actuaciones de consolidación y refuerzo de elementos estructurales en madera y suelos; restauración de carpinterías o sustitución completa en el caso de las más deterioradas; tratamiento de los paramentos mediante revoco, estuco y pintura al temple; reconstrucción de los suelos históricos mediante baldosas y azulejos originales e instalación de nuevos suelos en madera de ipe y, finalmente, la renovación de las instalaciones eléctricas, de seguridad y de climatización. La instalación de todos estos equipamientos era compleja y, en concreto, la ubicación de los elementos difusores de aire. En aquellos espacios donde fue posible, los conductos se proyectaron por encima del techo de vigas de madera, abriendo las rejillas de ventilación en puntos muy precisos. Sin embargo, en otros lugares esta solución no era factible y, por tanto, se optó por instalar climatizadores adosados a los muros, bajo las ventanas. Para camuflarlos debieron aliarse arquitectura y museografía puesto que el recurso fue el diseño de "muros técnicos" que debían ejecutarse en la fase de proyecto museográfico. Esta medida permite, de una parte, aislar y ocultar los conductos y climatizadores y, de otra, crear un mobiliario expositivo que sirve como soporte y realce de la obra pictórica.

El proyecto arquitectónico también ha dado especial importancia a la supresión de las barreras arquitectónicas pese a ser un edificio histórico. Prácticamente todo el recorrido es accesible para el público con movilidad reducida, gracias a la dotación de diversos elementos, algunos controvertidos, como la plataforma elevadora instalada junto a la escalera de acceso de la "casa" –rehabilitada por Eladio Laredo a comienzos del siglo XX– pues, aparte de estar catalogada como bien de interés cultural, este rincón del museo es una de las imágenes más recordadas y fotografiadas. Sin embargo, la premisa de hacer accesible el museo y favorecer su disfrute a todos, determinó que hubiese que hacer el máximo esfuerzo para conciliar el respeto al edificio con la necesidad social. Por ello, se trató que las soluciones fueran lo menos agresivas posible, utilizando las rampas para salvar los pequeños desniveles, mientras que en las escaleras se ha optado por la instalación de plataformas y sillas salvaescaleras que se completan con un ascensor ubicado en el hueco obtenido tras el derribo de una escalera sin ningún valor. El resultado es que casi todo el museo es accesible, a excepción de las cuevas medievales y la cocina que, si bien no es accesible físicamente, sí lo es a nivel visual. Además, la accesibilidad se completa con una serie de recursos dirigidos a las discapacidades auditivas, como son la incorporación de bucles magnéticos en el mostrador de atención al público y la sala polivalente, o la utilización de la lengua de signos española y el subtitulado en los audiovisuales, etc.

Finalmente hay que señalar que, dentro del proyecto arquitectónico, se han recuperado algunos elementos originales del edificio como los vanos ocultos en la planta alta o el tejado a un agua que cubría la pérgola del jardín, a la vez que se han incorporado elementos nuevos como la pasarela acristalada sobre el segundo patio que favorece la circulación de los visitantes además de recuperar un espacio de almacenamiento para el uso expositivo.

El museo toma forma: instalación de la exposición permanente y actuaciones paralelas

En el ámbito de la exposición permanente, también diversas circunstancias, en estos casi seis años de proceso –desde la redacción del proyecto en 2004 a la licitación de su ejecución en 2010–, han dado lugar a diversas modificaciones en el discurso que, a su vez, han tenido su reflejo en el proyecto museográfico.

En el programa expositivo se exponían los principios e ideas en los que se basaba el discurso del museo y que, como veremos, se mantiene a grandes rasgos pero con pequeñas matizaciones o aportaciones realizadas por la Comisión científico-técnica[2] creada para el desarrollo del programa inicial. Partiendo de la firme intención, ya comentada, de aclarar el equívoco acerca de la veracidad de la casa como morada del Greco, el programa expositivo define dos líneas temáticas claras: una, dirigida al origen del museo vinculado a la figura del fundador –el marqués de la Vega-Inclán–, así como el ambiente cultural de su época que valoró y reconoció la importancia del Greco y su obra; y la otra, centrada en el artista, incidiendo, sobre todo, en la relación del artista con la ciudad de Toledo. De este modo, la unidad expositiva dedicada al taller del Greco en el programa primitivo se explicaba de una manera general, mientras que en el momento de su revisión y desarrollo se determinó que esos contenidos se podían explicar a partir de un ejemplo concreto: el diseño y construcción del retablo del Hospital de la Caridad en Illescas, ideado por el Greco y realizado por el taller integrado por distintos oficios. Otra novedad respecto al programa de 2004 es la incorporación en las salas dedicadas a los seguidores del Greco, gracias a los depósitos realizados por el Museo del Prado y la Diputación Provincial de Toledo, de obras destacadas de su discípulo Luis Tristán, que ejemplifican la influencia de la pintura del cretense en los pintores de su entorno, además de ser la primera sala monográfica en un museo español dedicada a la figura de Luis Tristán.

Junto a estas variaciones, una de las cuestiones más debatida ha sido la aproximación a los ambientes recreados. En el proyecto era difícil conciliar la nueva misión del museo y sus objetivos con la recreación de una serie de ambientes que pudiesen inducir al público al equívoco. Sin embargo, tampoco se quería renunciar a la posibilidad de mostrar cómo fue el museo en su origen y explicar las causas que llevaron a la identificación de estos espacios con la casa que debió habitar el pintor. Así pues, se determinó que dos espacios singulares del proyecto museístico del marqués de la Vega-Inclán, como eran la cocina y el estudio, se recreasen de la manera más fielmente posible a como eran en tiempos del fundador, hecho posible a partir de la documentación gráfica conservada en el archivo Moreno del IPCE. Esa idea de "foto fija" determinó que no se utilizasen cartelas identificativas de las obras puesto que los espacios actúan como escenarios donde se pretenden mostrar unos ambientes domésticos, pero sin tratar los objetos como "piezas de museo". Esta solución que fue más o menos sencilla, no lo fue tanto para el espacio tradicionalmente identificado con el estrado. Esta recreación que, correspondía a la intervención museográfica realizada bajo la dirección de M.ª Elena Gómez Moreno, no correspondía a la exposición original pero sí servía de excusa para explicar aspectos

El programa expositivo define dos líneas temáticas claras: una, dirigida al origen del museo vinculado a la figura del fundador –el marqués de la Vega-Inclán–, así como el ambiente cultural de su época que valoró y reconoció la importancia del Greco y su obra; y la otra, centrada en el artista, incidiendo, sobre todo, en la relación del artista con la ciudad de Toledo

[2] Comisión creada a finales de 2008, presidida por Leticia Ruiz e integrada por L. Caballero, J. Carrobles, Á. García Blanco, A. C. Lavín, C. Luca de Tena, F. Marías, C. Pastor y J. Redondo.

más íntimos de la biografía del Greco. Por ello, la unidad expositiva dedicada a la familia del Greco, explicada a partir del cuadro del mismo nombre[3], se vincula a este ambiente doméstico, recreado de la manera más neutra y sencilla posible, deduciendo que la escena que se representa en el lienzo, con una mayoritaria presencia femenina, solo pudo suceder en el estrado, lugar destinado a las mujeres en los interiores domésticos de los siglos XVI y XVII.

En cuanto al proyecto museográfico, la participación de la citada Comisión supuso la modificación de algunos aspectos. Precisamente el acabado de los "muros técnicos" en nogal fueron sustituidos por un falso estuco en tonos claros, mucho más neutros y, por tanto, acordes y apropiados para exhibir las pinturas del Greco (fig. 4). Pese a este cambio, el nogal se mantiene en aquellos muros que funcionan como soporte de elementos audiovisuales o comunicativos, en una modulación simétrica de paños de 50 × 50 cm que continúan la modulación utilizada en la fachada de hormigón del pabellón de acogida.

Respecto a la iluminación, el proyecto de Pardo y García Tapia opta por un sistema combinado de luz artificial y natural, controlada mediante un sistema de estores y lamas de madera, que permiten crear distintos ambientes en las salas, desde un aspecto próximo a la luz día –muy natural– a otros mucho más escenográficos. La información sobre los contenidos de las salas se ofrece mediante textos bilingües, caracterizados por su claridad, unidad de estilo y jerarquía en cuatro niveles informativos (textos generales, textos específicos, cartelas explicativas y cartelas identificativas). Este aspecto fundamental de toda exposición comunicativa se complementa con la incorporación de maquetas y repro-

[3] En el Museo del Greco se exhibe una copia del original realizada por Jerónimo Seisdedos, restaurador del Museo del Prado especializado en la obra del Greco, en 1958. El cuadro original, atribuido a Jorge Manuel Theotocópuli –hijo del Greco–, se conserva en el Museo de la Real Academia de San Fernando (Madrid).



Figura 4. Sala del Apostolado en el momento del montaje. En la parte superior del "muro técnico" se aprecian las lamas móviles que regulan la entrada de luz natural. Foto: GPD. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

ducciones en bajo relieve de mapas e imágenes realizadas mediante grabado al láser sobre los paneles de nogal, así como diversos recursos audiovisuales e interactivos que aportan información adicional sobre las obras o los temas tratados. Partiendo de las ideas contenidas en el programa expositivo, los contenidos han sido desarrollados en el seno de la Comisión científico-técnica mientras que el diseño y producción corresponde al equipo de General de Producciones y Diseño S. A. (GPD), empresa responsable de la ejecución del proyecto (fig. 5).

Pero la renovación del Museo del Greco no concluye con la arquitectura o la nueva exposición permanente. Conscientes de la importancia de la imagen, la identidad visual del museo y su página web también han sido objeto de revisión. La nueva imagen diseñada por el estudio de Manuel Estrada se inspira en la verticalidad que predomina en el estilo del pintor y, por ello, opta por un logotipo sobrio pero moderno que alude a ese sentido ascendente que, a la vez, puede ser dinámico mediante la posibilidad de elevar en cada aplicación una letra diferente de la palabra "GRECO", a modo de juego que sugiere la vitalidad y nuevo impulso de esta institución centenaria.

En último lugar, en este largo y complejo proceso no podemos olvidar otras muchas tareas y actuaciones necesarias para lograr el museo que hoy podemos visitar. Las colecciones del museo han sido sometidas a minuciosas intervenciones con el fin de garantizar su conservación y sus condiciones de exhibición. Desde la SGME se han coordinado distintas campañas de restauración de pintura, cerámica, elementos arquitectónicos pero, también, se ha contado con la colaboración del IPCE y el Museo del Prado en la restauración de obras destacadas.



Figura 5. Sala dedicada a la formación del Greco y su llegada a Toledo. Las pantallas de audiovisuales se sitúan sobre un mapa del Mediterráneo y una vista de la ciudad de Toledo, realizados sobre el panelado de nogal. Foto: V. Gascón. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Todas estas tareas no podrían realizarse sin el adecuado conocimiento y documentación de las colecciones y, en este sentido, hay que destacar la intensa labor realizada en los últimos años para revisar el catálogo de los bienes y la digitalización de imágenes, con el fin de difundir los fondos a través de la web, formando parte del catálogo colectivo de la Red Digital de Colecciones de Museos de España (CER.ES) (fig. 6).

El museo hoy: conclusiones y propuestas de futuro

El Museo del Greco es hoy un museo renovado que afronta su futuro con una nueva imagen que pretende transmitir la misión de una institución en la que el Greco y su obra cobran pleno protagonismo pero, también, la ciudad y la época en la cual la trayectoria artística y vital de Doménico Theotocópuli se



Figura 6. Sala dedicada a Toledo en tiempos del Greco, presidida por el cuadro *Vista y plano de Toledo*. Foto: GPD. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

desarrolló. Todo ello sin olvidar la figura del fundador y especialmente el ambiente intelectual que, a principios del siglo xx, recuperó y homenajeó la figura del artista cretense.

Pero además, el Museo del Greco hoy cumple con su función de ser una institución abierta y accesible, con unas infraestructuras acordes a un museo del siglo xxi, con un interesante papel en el panorama museístico de la ciudad y, por supuesto, del territorio español, ya que es el único dedicado en exclusiva a tan destacado y admirado pintor.

En cuanto a los retos para el futuro, el museo tiene que recuperar a su público foráneo pero, sobre todo, local, al que deberá motivar y fidelizar para que acuda y conciba al museo como un lugar para el deleite, el aprendizaje e incluso descubrimiento de su propia ciudad. Por otra parte, será preciso trabajar junto a la administración municipal para mejorar la señalización urbana del museo, orientando a los visitantes y reforzando la información sobre el museo en distintos puntos de la ciudad.

En el edificio se ha realizado una remodelación interesante e imprescindible pero no completa. Para ello será precisa la consecución de dos nuevos proyectos: el primero, la ineludible remodelación de los edificios anexos a la sinagoga del Tránsito –sede del Museo Sefardí– para configurar los espacios administrativos de ambos museos; el segundo, realizar la deseada ampliación en el solar anexo al propio Museo del Greco, para proveer de más y mejores espacios de uso público (salas de exposición temporal y biblioteca) como interno (talleres de restauración y zonas de reservas). De este modo se logrará crear ese gran complejo que, en los inicios del siglo xx, Vega-Inclán empezó a crear y que, un siglo después, se consolida con esta reapertura.

Bibliografía

Gómez-Moreno, M. E. (1968): *Catálogo de las pinturas del Museo y Casa del Greco en Toledo*. Madrid: Fundaciones Vega Inclán.

Lavín, A. C. y Caballero, L. (2007): "Plan Museológico del Museo del Greco de Toledo", en Izquierdo, I. (coord.), *Plan Museológico y exposición permanente en el museo*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 83-113.

— (2007): "Una exposición comunicativa para un museo de Arte. El proyecto de exposición permanente del Museo del Greco", *museos.es,* 3, pp. 64-83.

Pardo Calvo, F. y García Tapia, B. (2004): *Proyecto de obras de adecuación y reordenación del Museo del Greco*.

— (2004): *Proyecto museográfico del Museo del Greco*.

— (2009): *Proyecto de actualización de museografía del Museo del Greco*.

El Museo del Greco hoy cumple con su función de ser una institución abierta y accesible, con unas infraestructuras acordes a un museo del siglo xxi, con un interesante papel en el panorama museístico de la ciudad y, por supuesto, del territorio español, ya que es el único dedicado en exclusiva a tan destacado y admirado pintor

El Programa Ibermuseos y los Encuentros iberoamericanos de museos como herramientas de cooperación

Ana Azor Lacasta
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Ana Azor Lacasta pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos. Ha desarrollado su labor profesional en el Museo de América, Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, Museo Arqueológico Nacional y Subdirección General de Museos Estatales, donde desde el año 2005 ocupa el puesto de Consejera Técnica, haciéndose cargo, entre otros, del programa de cooperación internacional.

ana.azor@mecd.es

Resumen: El panorama de la cooperación iberoamericana en materia de museos cambió radicalmente a partir de la celebración en 2007 del primer Encuentro Iberoamericano de Museos, en el que se sentaron las bases de muchas de las acciones que se han emprendido en este ámbito, siendo el Programa Ibermuseos, constituido en 2009, la más relevante de todas ellas. Estos Encuentros, que se han seguido celebrando con periodicidad anual, han permitido estrechar los lazos de cooperación y seguir planteando acciones conjuntas en el ámbito iberoamericano.

Palabras clave: Cooperación iberoamericana, Museos iberoamericanos, Programa Ibermuseos, Encuentros Iberoamericanos de Museos.

Abstract: In the sphere of museums, Iberian-American cooperation changed radically after the holding in 2007 of the First Ibero-American Meeting of Museums. There the foundations were laid of many of the actions that have been taken in this field, the Ibermuseums Programme, set up in 2009, being the most important of them. These meetings, which have been held every year since then, have made it possible to strengthen the ties of cooperation and continue to propose joint actions in Latin-America.

Keywords: Iberian-American cooperation, Ibero-American museums, Ibermuseums Programme, Ibero-American Meeting of Museums.

Desde la celebración del primer Encuentro Iberoamericano de Museos en Salvador de Bahía en junio de 2007, a instancias del entonces Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) del Ministerio de Cultura de Brasil, son muchas las iniciativas puestas en marcha y muchas las acciones conjuntas emprendidas en el ámbito de los museos iberoamericanos que han contribuido al fortalecimiento y también a la visibilidad de este sector clave en el espacio cultural iberoamericano.

En este primer Encuentro, los máximos responsables de los sectores museológicos de los 22 países iberoamericanos presentes y los representantes de organismos multilaterales clave en los ámbitos de la cooperación y la cultura, firmaron la *Declaración de Salvador de Bahía*[1], documento fundamental para el ulterior desarrollo de la cooperación en este ámbito y que ha guiado los pasos de todas las acciones emprendidas desde ese momento.

La *Declaración de Salvador de Bahía*, heredera de la Mesa de Santiago de Chile celebrada en 1972, tal y como señala en su preámbulo, entiende los museos como "instituciones dinámicas,

[1] Este documento, así como todos los que se citan en este artículo, pueden consultarse en *http://www.mcu.es/museos/MC/CIMM/EncuentrosMultilaterales.html* y en *www.ibermuseos.org*.



Figura 1. *Primer Encuentro sobre Políticas Públicas Culturales: museos en Europa e Iberoamérica,* celebrado en mayo de 2011 en el Museo de América de Madrid con motivo de la Presidencia Española de la Unión Europea.

vivas y de encuentro intercultural, como lugares que trabajan con el poder de la memoria, como instancias relevantes para el desarrollo de las funciones educativa y formativa, como herramientas adecuadas para estimular el respecto a la diversidad cultural y natural, y poner en valor los lazos de cohesión social de las comunidades iberoamericanas y su relación con el medio ambiente (…), como prácticas sociales relevantes para el desarrollo compartido, como lugares de representación de la diversidad cultural de los pueblos iberoamericanos, que comparten en el presente memorias del pasado y que quieren construir juntos otra vía de acceso al futuro, con más justicia, armonía, solidaridad, libertad, paz, dignidad y derechos humanos". Pero además, en su deseo de convertirse en un documento de compromiso, de desafío y en fuente de inspiración para reflexiones, acciones, prácticas y experiencias museales renovadoras, propone también la puesta en marcha de algunas herramientas de cooperación. Entre las medidas concretas propuestas por este documento destacan dos: una, con un alcance más inmediato, la celebración del Año Iberoamericano de Museos durante el año 2008 bajo el lema *Museos como agentes de cambio social y desarrollo* (más tarde adoptado por el ICOM para la celebración del Día Internacional del Museo de ese año) y una segunda, más ambiciosa y a largo plazo, la constitución del Programa Ibermuseos, en pleno desarrollo en la actualidad.

La celebración del Año Iberoamericano de Museos, en el que museos iberoamericanos de muy distintas especialidades y titularidades programaron más de 900 eventos de muy diferentes características y alcance en torno al tema propuesto, consiguió dar una mayor visibilidad a los museos y a los lazos que nos unen dentro del espacio cultural iberoamericano, y demostró que era posible emprender acciones conjuntas que implicaran a museos separados en ocasiones por muchos kilómetros, pero unidos por lazos culturales comunes.

Programa Ibermuseos

La XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Santiago de Chile entre el 8 y el 10 de noviembre de 2007, aprobó la puesta en marcha del Programa Ibermuseos, y a partir de ese momento se empezó a trabajar en la consecución de esa segunda meta que había marcado la *Declaración de Salvador de Bahía*: la constitución de un programa de cooperación iberoamericano en el ámbito de los museos, en la misma línea de otros programas del sector cultural que ya estaban en funcionamiento en ese momento como Ibermedia en el sector cinematográfico o Iberescena en el de las artes escénicas. Gracias al impulso de Brasil y al apoyo que desde el primer momento ofrecieron a este programa Colombia y España, en enero de 2008 se formalizó en Brasilia la Iniciativa Ibermuseos[2] constituida por estos tres países, como embrión del futuro Programa Ibermuseos.

La Iniciativa se transformó en Programa en abril de 2009 en Río de Janeiro (Brasil) con la incorporación de siete países más: Argentina, Chile, Ecuador, México, Portugal, República Dominicana y Uruguay que, junto con los tres anteriores, suman los diez países que constituyen hoy en día el Programa. Según el Estatuto aprobado en esa reunión, el Programa Ibermuseos es una instancia de fomento y articulación de políticas museológicas públicas para Iberoamérica que tiene como objetivos la creación de mecanismos multilaterales de cooperación, el desarrollo de acciones conjuntas en el ámbito de los museos y la museología de los países iberoamericanos, y el fortalecimiento de la relación entre las instituciones, públicas y privadas, y entre los profesionales del sector museológico, promoviendo la protección y la gestión del patrimonio y el intercambio de experiencias prácticas y del conocimiento producido.

La estructura organizativa del Programa comprende la Presidencia, que actualmente ostenta Brasil; el Consejo Intergubernamental, como órgano de gobierno formado por un representante de

[2] Según el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que establece las pautas para la formación y funcionamiento de este tipo de acciones de cooperación, un Programa es una acción de cooperación intergubernamental en la que participan al menos siete países, mientras que para conformar una Iniciativa son necesarios tres países.

cada uno de los países representantes, la OEI y la SEGIB; el Comité Ejecutivo, formado actualmente por México, Uruguay y España, y la Unidad Técnica, ubicada en Brasilia y responsable de la ejecución del Programa de Trabajo aprobado por el Consejo Intergubernamental.

Desde su constitución en abril de 2009, el Consejo Intergubernamental se ha reunido en tres ocasiones (Santiago –Chile– en septiembre de 2009; Toledo –España– en mayo de 2010 y Ciudad de México –México– en junio de 2011) y el Programa ha desarrollado algunas importantes acciones como la puesta en marcha del Portal Ibermuseos; las convocatorias 2010 y 2011 del Premio Educación y Museos; la convocatoria 2010 de Conversaciones para el apoyo a la conceptualización y pre-producción de proyectos de exposiciones entre instituciones; el Programa de apoyo al patrimonio museológico en situación de riesgo constituido en Chile en octubre de 2010 y varios proyectos multilaterales como el Fortalecimiento de la Red Centroamericana de Museos, el Acceso digital ampliado al patrimonio museológico de países de lengua portuguesa, el Estudio de la institucionalidad del área de museos en Iberoamérica y el Proyecto de fortalecimiento para la conservación del patrimonio cultural subacuático en el Cono Sur americano. Además se está trabajando ya para el lanzamiento de otros proyectos que verán la luz de forma inminente como el Observatorio Iberoamericano de Museos o el Programa de Formación y Capacitación.

Para el desarrollo de los proyectos, el Programa cuenta con un fondo constituido por las cuotas de los países miembros (mínimo de 40.000 dólares por país hasta la anualidad 2011, que en el caso de España son aportados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) y por la contribución extraordinaria de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España.

En la última reunión del Consejo Intergubernamental, celebrada los días 6 y 7 de junio en Ciudad de México, se tomaron algunos importantes acuerdos para el fortalecimiento y avance del Programa: la constitución de un Comité Ejecutivo constituido por los países antes mencionados con vigencia de un año para dar apoyo a la Presidencia y a la Unidad Técnica, la validez del Programa y de la Presidencia hasta el año 2012, momento en que deberá ser evaluado tras tres años de andadura y su Presidencia renovada, y el establecimiento de cuotas diferenciadas en función de la capacidad económica de los países miembros a partir de la anualidad 2012. El año 2012 y la próxima reunión del Consejo Intergubernamental que tendrá lugar en ese año en lugar todavía por determinar, serán por lo tanto fundamentales también para la continuidad y desarrollo del Programa.

Aunque Ibermuseos está formado en la actualidad por 10 de los 22 países iberoamericanos, desde su constitución el Consejo Intergubernamental ha sido consciente de la necesidad de incluir en el mismo al mayor número posible de países y de seguir trabajando y colaborando también con todos aquellos que en la actualidad no forman parte de esta instancia de cooperación. Por este motivo, el Programa ha puesto en marcha acciones en las que puede participar cualquier país iberoamericano (convocatorias del Premio Educación y Museos o convocatoria Conversaciones, antes mencionadas) y además se ha seguido impulsado la celebración de los Encuentros Iberoamericanos de Museos como espacio de intercambio y trabajo de los sectores museológicos de todos los países iberoamericanos.

Aunque Ibermuseos está formado en la actualidad por 10 de los 22 países iberoamericanos, desde su constitución el Consejo Intergubernamental ha sido consciente de la necesidad de incluir en el mismo al mayor número posible de países y de seguir trabajando y colaborando también con todos aquellos que en la actualidad no forman parte de esta instancia de cooperación

Encuentros Iberoamericanos de Museos

Desde la celebración de ese primer Encuentro Iberoamericano de Museos en Salvador de Bahía en 2007 a partir del cual se impulsaron las acciones mencionadas hasta el momento, los Encuentros se han celebrado con carácter anual en diferentes sedes y en torno a temas diversos de interés para los sectores museológicos iberoamericanos. España ha



Figura 2. Quinto Encuentro Iberoamericano de Museos celebrado en Ciudad de México en junio de 2011.

[3] Durante el tercer Encuentro Iberoamericano de Museos los asistentes expresaron sus opiniones respecto al tema de museos y crisis en un cuestionario cuyos resultados analizó y comentó Mario Chagas en un artículo del anterior número de la revista *museos.es* (Chagas, 2011: 86-101).

estado presente en todos ellos, representada por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

El Encuentro de 2008 tuvo lugar en el mes de julio en Florianópolis (Brasil), organizado de nuevo por el DEMU brasileño y coincidiendo con el Foro Nacional de Museos de Brasil. En él se reforzaron los lazos entre todos los países participantes, se impulsó la celebración del Año Iberoamericano de Museos y se dieron importantes pasos para la incorporación de otros países a la recién creada Iniciativa Ibermuseos, de forma que en abril del año siguiente, tal y como se ha mencionado anteriormente, la Iniciativa se transformó en Programa con la incorporación de otros siete países.

En 2009, el Encuentro fue organizado en Santiago por la Subdirección Nacional de Museos de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile en torno al tema *Los museos en un contexto de crisis*. La *Declaración de Santiago de Chile* ratificó la importancia de estos Encuentros como "espacios de reflexión para la formulación de políticas culturales comunes que permitan la integración y la participación en el ámbito de los museos para todos los países de la comunidad iberoamericana" y manifestó la preocupación del sector museológico frente a los contextos de crisis que afectan a la sociedad y la importancia de desarrollar políticas públicas fuertes en este ámbito como elementos fundamentales para afrontar y superar la crisis y transformarla en una oportunidad de reflexión, cambio y fortalecimiento para este sector[3].

La necesidad de avanzar en el fortalecimiento institucional a través de políticas públicas de museos es un punto en el que los Encuentros han insistido desde su inicio en 2007, y este fue precisamente el tema monográfico del cuarto Encuentro celebrado en Toledo (España) los días 24, 25 y 26 de mayo de 2010, organizado por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del por entonces Ministerio de Cultura y la AECID. En esta edición se pusieron de manifiesto los notables avances experimentados por los sectores museológicos de algunos países iberoamericanos gracias a la puesta en marcha de políticas públicas coherentes y bien estructuradas, construidas a partir de procesos participativos, que han hecho hincapié, en primer lugar, en dibujar el panorama de los respectivos sectores a través de estudios, registros y observatorios de museos para luego poner en marcha líneas estratégicas coherentes con la realidad y las necesidades de los sectores museísticos de cada país, prestando especial atención a la importancia de los museos como elementos de desarrollo y de cohesión social. No obstante, también se hizo evidente en esta reunión que el camino por recorrer es todavía largo y que, si bien hay países que han puesto en marcha procesos de institucionalización muy importantes en el sector, con resultados muy notables, hay otros en los que este proceso ni siquiera se ha iniciado.

Por este motivo, la *Declaración de Toledo*, documento final de este Encuentro, propone que los respectivos gobiernos tomen, entre otras, las siguientes medidas en relación con este tema: creación y fortalecimiento de políticas públicas específicas para museos que consideren la integración y la participación social; uso de herramientas de gestión y planificación y en especial de evaluación del impacto y eficacia de las acciones emprendidas en el marco de esas políticas; realización y mantenimiento de un registro actualizado de museos por país; favorecer la permanencia de la instituciones culturales, garantizando los equipos técnicos en los museos; promover políticas que reconozcan la diversidad y favorezcan la integración, y fomentar la puesta en marcha de acciones conjuntas en el sector iberoamericano que aprovechen las experiencias exitosas y rentabilicen recursos.

La edición española de los Encuentros Iberoamericanos de Museos contó además con otro importante evento que se desarrolló en el marco de la Presiden-



Figura 3. Mesa redonda sobre Circulación y movimiento de colecciones en el quinto Encuentro Iberoamericano de Museos en Ciudad de México en junio de 2011. Foto: A. Azor.

cia Española de la Unión Europea y que reunió por primera vez a los máximos responsables de los sectores museológicos iberoamericanos y de algunos países de la Unión Europea. Una vez finalizado el Encuentro de Toledo, los delegados iberoamericanos se reunieron los días 27 y 28 de mayo en el Museo de América de Madrid con sus homólogos de Alemania, Francia, Austria, Bulgaria, Eslovenia, Países Bajos y Rumanía para reflexionar y debatir en torno a los museos como dinamizadores de la ciudad, el territorio y la sociedad. Durante la reunión se pusieron de manifiesto puntos de vista complementarios y concepciones diferentes en relación con las políticas públicas de museos, la participación de la sociedad civil, el turismo cultural y los sistemas de gestión de museos, que fueron los temas concretos en torno a los que giró este Encuentro.

A pesar de que los países participantes a uno y otro lado del Atlántico partían de situaciones muy diferentes, en función de variables históricas y contextos sociales, políticos y culturales muy diferenciados, los asistentes a este *primer Encuentro de Políticas Públicas Culturales: museos en Europa e Iberoamérica*, extrajeron valiosas conclusiones que se recogen en la *Declaración de Madrid* y que inciden especialmente en la necesidad de promover la participación ciudadana, potenciar las políticas de diversidad cultural, fomentar la acción conjunta entre los diversos sectores involucrados en la gestión de los museos, explorar los vínculos entre los museos y el turismo cultural sostenible y reflexionar sobre las relaciones del museo con el sector privado.

El quinto Encuentro Iberoamericano de Museos, último celebrado hasta el momento, tuvo lugar en la Ciudad de México entre el 8 y el 10 de junio de 2011, organizado por el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) del CONACULTA de México. En esta ocasión, el tema elegido fue la *Preservación del patrimonio museológico, repatriación de bienes y cooperación internacional*, cuestión presente ya, aunque de forma tangencial, en Encuentros anteriores[4]. A modo de conclusiones sobre este tema, los países representantes recogieron en la *Declaración de México* las siguientes propuestas: impulsar un convenio regional para el combate al tráfico ilícito de bienes culturales conservados en museos; iniciar una campaña iberoamericana contra el tráfico ilícito de bienes culturales; divulgar la base de datos de Interpol de bienes culturales robados; favorecer el intercambio de experiencias y buenas prácticas sobre inventarios y documentación de colecciones; impulsar la normalización de procesos y técnicas de documentación y de movilidad de colecciones; trabajar en la formulación de un Sello Ibermuseos que facilite la circulación de bienes culturales entre museos; recomendar el establecimiento de la Garantía del Estado y otros procedimientos de responsabilidad compartida como sistema de seguro público, y promover exposiciones temporales e itinerantes como mecanismos de cooperación e intercambio fundamentales.

Es indudable que las acciones emprendidas desde que tuvo lugar ese primer Encuentro en el año 2007 han sido numerosas, siendo la más relevante la puesta en marcha del Programa Ibermuseos en 2009, y que estas reuniones han sido muy importantes para coordinar acciones multilaterales y estrechar lazos de colaboración en los sectores museológicos del área iberoamericana, pero este es solo el principio de una largo camino lleno de interesantes proyectos en los que todos los profesionales de museos estamos invitados a trabajar.

[4] Véase la *Declaración de Salvador de Bahía* (2007) y la *Declaración de Santiago de Chile* (2009).

Bibliografía

Chagas, M. (2011): "Los museos en el marco de la crisis", *museos.es*, 5-6, pp. 86-101.

Con voz de mujer: *Patrimonio en Femenino,* primera exposición en línea de la Red Digital de Colecciones de Museos de España

Alejandro Nuevo Gómez
Subdirección General de Museos Estatales
Madrid
Margarita Moreno Conde
Museo Arqueológico Nacional
Madrid

Alejandro Nuevo Gómez es licenciado en Historia por la Universidad Autónoma de Madrid y magister en Evaluación y Gestión del Patrimonio Histórico Artístico en la Universidad de Salamanca. Técnico de Museos, desde el año 2009, desempeña sus funciones en el Área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales, donde ha centrado sus trabajos en materia de digitalización de colecciones y en la Red Digital de Colecciones de Museos de España. Ha sido miembro del comité científico de la exposición *Patrimonio en Femenino*.

alejandro.nuevo@mecd.es

Margarita Moreno Conde es doctora en Arqueología Clásica por la Universidad de Friburgo (Suiza) y técnico de Museos del Departamento de Antigüedades Clásicas del Museo Arqueológico Nacional. Además, es miembro del Comité Científico de la exposición *Patrimonio en Femenino* e integrante del equipo para el *Estudio de los fondos museísticos de los museos desde una perspectiva de género,* en el marco del convenio entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y el Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense.

marga.moreno@mecd.es

Resumen: *Patrimonio en Femenino* se presenta como la primera de las exposiciones en línea creadas en el marco de la Red Digital de Colecciones de Museos de España. A través de una cuidada selección de casi 200 bienes culturales, la exposición realiza un recorrido sobre la presencia de las mujeres en diversos ámbitos y sobre su imagen en diferentes culturas y periodos históricos. De esta manera, se analiza su papel como creadoras, los modelos de feminidad latentes en la historia de la Humanidad, los trabajos y saberes asociados a las mujeres, sus rupturas con las sociedades patriarcales y los esfuerzos de algunas de ellas por dejar constancia de su peso y de su paso por la Historia. La exposición en línea se completa con una excelente publicación en la que diferentes especialistas en el ámbito de la museología y de las investigaciones feministas analizan la proyección de las mujeres en el mundo de los museos y, por extensión, en el ámbito de la cultura.

Palabras clave: Patrimonio en Femenino, Exposiciones en línea, Red Digital de Colecciones de Museos de España, Estudios feministas.

Abstract: Patrimonio en Femenino (Feminine Heritage) is the first of the online exhibitions created in the framework of the Digital Network of Spanish Museum Collections. Through a careful selection of almost two hundred cultural assets, the exhibition takes a look at the presence of women in different fields and their image in different cultures and periods of history. In this way, it analyses their role as creators, the models of femininity latent in the history of mankind, the jobs and knowledge associated with women, their breaks with patriarchal society and the efforts of some of them to leave a record of their importance and their passage through history. The online exhibition is completed with an excellent publication in which different specialists in the field of museology and feminist studies analyse the projection of women in the world of museums and, by extension, in the sphere of culture.

Keywords: Patrimonio en Femenino, Online exhibitions, Digital Network of Spanish Museum Collections, Feminist studies.

La Historia no es solamente una sucesión de hechos y acontecimientos políticos concretos. Procesos económicos, sociales y culturales conforman la esencia del devenir histórico y, en todos ellos, las mujeres han tenido un protagonismo esencial a pesar de que la Historia, escrita en su mayor parte por los hombres, haya relegado a un segundo plano el papel ejercido por una mitad de la Humanidad.

En los últimos tiempos, las democracias occidentales luchan por hacer visible el protagonismo de las mujeres, para que la igualdad entre hombres y mujeres sea realmente efectiva. Las instituciones públicas han de ser las primeras promotoras de esa igualdad real. Es en este marco en el que se promulgó en nuestro país la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de junio, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Bajo este espíritu, y desde su ámbito de competencia, la Subdirección General de Museos Estatales planteó la necesidad de contribuir a la visibilidad de las mujeres a través de las colecciones de los museos.

Bien es cierto que en los últimos años e incluso con anterioridad a la promulgación de la Ley se ha venido produciendo un importante número de reuniones científicas bajo el prisma de los estudios de género en torno a la historiografía, lo que permite recuperar la importancia del papel de la mujer en el devenir histórico[1]. Por otro lado, ya desde finales de los años noventa, los espacios museísticos han empezado a dar cabida a la mujer desde muy diversos ángulos y momentos de la Historia; desde la pionera *El triunfo de Venus, La imagen de la mujer en la pintura veneciana del siglo XVIII*, organizada por el Museo Thyssen en el año 1997, a la actual *Heroínas* de la misma institución, sin olvidar la organizada por el Museu d'Història de la Ciutat de Barcelona bajo el título *Deesses: imatges femenines de la Mediterrània de la Prehistòria al món romà* en el año 2000, *Damas del Nilo* organizada por el Museu Egipci de Barcelona en 2004, *Las mujeres en la Prehistoria* organizada en el Museu de Prehistòria de Valencia en 2005, *La mujer en el mundo antiguo* del Museo de Cádiz en 2007, *La ciutat de les Dames. La dona i la creació artística a Girona* del Museu d'Història de Girona en 2008 o *Hay más en ti. Imágenes de la mujer en la Edad Media (siglos XIII-XV)* producida por el Museo de Bellas Artes de Bilbao en 2011. A estas exposiciones pueden sumarse las organizadas por la Fundación MAPFRE, con una especial sensibilidad hacia la mujer en el arte. Entre ellas sobresalen*: La Eva Moderna [1914-1935]*, organizada en 1997 y centrada en cómo la mujer se abre paso en territorios antes exclusivamente masculinos durante el periodo de entreguerras; la rompedora *Fuera de orden. Mujeres de la Vanguardia española*, en 1999, o *Mujeres pintadas. La imagen de la mujer en España 1890-1914*, en 2004. En los últimos años podemos recordar *Amazonas del arte nuevo* en 2008 o la exposición monográfica dedicada a *Camille Claudel* en 2007. Fuera de nuestras fronteras podemos citar algunas exposiciones como la organizada en 2010 por el Musée Marmottan Monet de París bajo el título, *Femmes peintres et salons au temps de Proust*. Dentro de las exposiciones en línea, podemos destacar la iniciativa del Musée Virtuel du Canada que con un acceso trilingüe (inglés, francés y español) y bajo el título *Perspectives: Femmes artistes en Amérique du Nord* pone el acento sobre la aportación en el arte de las mujeres de Canadá, Estados Unidos y México, o el portal Musea de la Universidad de Angers y de la Universidad Virtual du Pays de la Loire que ofrece toda una serie de exposiciones virtuales en torno a la mujer desde una perspectiva sociológica e histórica como *Celles qu'on oublie, les ouvrières à domicile o Cent ans d'engagements catholiques féminins*. No podemos olvidarnos, evidentemente, de los museos de mujeres cuya exposición, en este caso permanente, aborda el tema de la mujer desde distintos ángulos como el *National Pioneer Women's Hall of Fame* en Alice Springs, consagrado a las mujeres relevantes para la historia de Australia; el Museo Evelyn Ortner de Merano, en Italia, que aborda la historia de las mujeres a través del vestido; el Musée de la Femme Henriette Bathily en Senegal, que analiza el papel actual de la mujer senegalesa a través de las tradiciones y de la producción artística, o el Museum of Women's and Gender History of Ukraine, de Kharkov, entre otros.

Tomando el testigo de estas y otras iniciativas encaminadas a resaltar el papel de la mujer a través de los tiempos, la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, sensible ante este

La Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales plantea la necesidad de involucrar a museos de distinta naturaleza en un proyecto común en el que el hilo conductor fueran las mujeres de diferentes épocas, culturas y condiciones sociales

[1] Véase en este sentido la reciente recopilación de Pilar Sada Castillo (2010: 231-235).

tema, plantea la necesidad de involucrar a museos de distinta naturaleza en un proyecto común en el que el hilo conductor fueran las mujeres de diferentes épocas, culturas y condiciones sociales. La salida, en la página web del Ministerio de Cultura, de la Red Digital de Colecciones de Museos de España, CER.ES[2], el 3 de marzo de 2010, permitiría la materialización de este proyecto. De esta manera se ponía en marcha una ambiciosa actuación que habría de culminar el 8 de marzo de 2011 con la conmemoración del Día Internacional de la Mujer: la creación de la primera exposición en línea de la Red Digital de Colecciones de Museos de España bajo el título *Patrimonio en Femenino (http://www.mcu.es/museos/MC/PatrimonioFemenino/index.html)* (fig. 1).

Para afrontar este reto, se formó un comité de investigación compuesto por profesionales de diferentes museos estatales (Museo del Traje. CIPE, Museo Nacional Colegio de San Gregorio, Museo de América y Museo Arqueológico Nacional), así como de la Subdirección General de Museos Estatales a los que se sumaron, en un segundo momento, investigadoras del Instituto de Investigaciones Feministas, de la Universidad Complutense, conscientes de la pluralidad de voces y del enriquecimiento que supone un debate que aúne objeto y palabra.

Se sentaban así las bases de un proyecto cuyo objetivo era marcar, a distintos niveles, un verdadero hito en el panorama museístico y expositivo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. En primer lugar, por su amplitud cronológica ya que recoge objetos desde la Antigüedad hasta la época contemporánea; en segundo lugar, por el marco cultural abarcado, ya que hemos pretendido recuperar objetos de muy diferentes culturas, desde cerámica de la antigua Grecia o escultura ibérica a la joyería sefardí, pasando por producciones de las culturas precolombinas o africanas o las aguadas de la dinastía Qing de la antigua China; es decir, se pretendía ofrecer una presentación diacrónica y multicultural del papel de la mujer a través de múltiples objetos (cerámica, piedra, metal, madera, grabado, tapices, estampa, fotografía…), dando así buena cuenta de la omnipresencia en el arte de lo femenino. A través de la selección de piezas se ha buscado la mayor pluralidad posible: se ha interrogado a las mujeres desde muy distintos ángulos. En este sentido, hemos procedido a una profunda labor de rescate tanto de la mujer anónima como de la mujer con nombre a las que la Historia ha negado su plaza y confinado a un olvido, en ocasiones involuntario, pero no por ello menos real, de manera que

[2] *http://ceres.mcu.es/.*



Figura 1. Página de acceso a la exposición en línea *Patrimonio en Femenino.* © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

su recuerdo se ha ido apagando para no trascender, en muchas ocasiones, más allá de la generación en la que se expresaron.

Aún conscientes de lo restrictivo que tiene el crear categorías desde el punto de vista metodológico y didáctico, ha sido preciso definirlas para la mejor comprensión del discurso. Sin embargo, conscientes de la pluralidad de voces con las que puede hablar un objeto, así como de lo polisémico del mundo femenino, ninguna de estas categorías y subcategorías es excluyente *per se*, es decir, un mismo objeto puede aparecer en varias categorías en la medida en que ilustra diferentes conceptos (por ejemplo, la escenógrafa Victorina Durán aparecerá bajo el epígrafe de trasgresión y ruptura, pero también en el de producción cultural o el de obras realizadas por mujeres). Por otro lado, cada uno de estos grandes apartados se acompaña de un texto que orienta al visitante y que invita a la reflexión en cada una de las áreas. Nos detendremos brevemente en cada una de ellas para mejor resaltar el porqué de esta clasificación:

- *Obras realizadas por mujeres:* el primer eje expositivo recogería bienes culturales producidos por mujeres de diferentes periodos históricos y pertenecientes a diferentes culturas. Se ha pretendido, finalmente, reflejar un amplio abanico de obras realizadas por mujeres de muy distintos orígenes, épocas, filiaciones o corrientes tanto en el campo pictórico, desde Lavinia Fontana a María Cruz Sarvisé pasando por Carmen Laffon, como en tantos otros: los tapices de Teresa Lanceta, los tejidos de Gunta Stölzl, los dibujos de Rosario Weiss o Victorina Durán, o las producciones escultóricas de Luisa Roldán o Elena Sorolla por no mencionar más que algunas. Tampoco podemos olvidarnos de creaciones en el campo de la indumentaria como las producciones de Coco Chanel, Elsa Schiaparelli o Mary Quant. Junto a ellas se refleja también la producción de mujeres anónimas como las fang de Guinea Ecuatorial o las kankanay en Filipinas.

- *Discursos y modelos de feminidad:* bajo este amplio epígrafe se han englobado distintas "miradas" sobre lo que aparece tradicionalmente asociado a lo femenino y a la feminidad y sus contrarios. A lo largo de la Historia se va construyendo el género y, de manera antitética, lo masculino va a servir para definir lo que no es femenino y viceversa. En numerosas ocasiones las voces que construyen son a su vez masculinas o normalizadas con lo que la mujer va perdiendo espacios de actuación y de reconocimiento. Dentro de este grupo se incluyen varias subcategorías (fig. 2).

Para afrontar este reto, se formó un comité de investigación compuesto por profesionales de diferentes museos estatales, así como de la Subdirección General de Museos Estatales a los que se sumaron, en un segundo momento, investigadoras del Instituto de Investigaciones Feministas, de la Universidad Complutense



Figura 2. Acceso a la categoría *Discursos y modelos de feminidad*. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Bajo el título de poder simbólico hemos abierto una ventana a la manifestación de lo sagrado que, desde tiempo inmemorial, confiere un gran espacio a lo femenino como fuerza creadora, al extraordinario potencial de las diversas figuras femeninas, hecho compartido por la casi totalidad de las culturas: diosas, vírgenes o santas, o incluso alegorías femeninas. Podemos así detenernos en Isis, la Dama de Baza o la Dama de Elche, pero también en la ninfa Aretusa, la diosa azteca Chalchiuhtlicue, la Inmaculada Concepción o santa Catalina de Alejandría, entre otras. Otro de los aspectos que nos ha parecido importante destacar es el de prestigio social y linaje. Es un hecho que, por lo general, la mayor parte de los objetos de los que se nutren nuestros museos son el fruto de la capacidad de algunas familias para conservarlos a lo largo del tiempo. Como se recoge en el texto que acompaña esta subcategoría, las mujeres de clases sociales más favorecidas «dejaron constancia de su posición social y "memoria de sí mismas" en la huella material que ha quedado de sus vidas cotidianas». Es el caso del sarcófago de alabastro de doña Constanza de Castilla o el de doña Aldonza de Mendoza, de la excepcional escultura de Livia, una de las mujeres más poderosas de la antigua Roma, o de los extraordinarios aderezos de joyería del Museo Cerralbo, entre otros.

Bajo el título de poder simbólico hemos abierto una ventana a la manifestación de lo sagrado que, desde tiempo inmemorial, confiere un gran espacio a lo femenino como fuerza creadora, al extraordinario potencial de las diversas figuras femeninas, hecho compartido por la casi totalidad de las culturas

Los modelos ideológicos de la maternidad son fundamentales ya que este aspecto es uno de los más vinculados a los discursos sobre la feminidad en todos los tiempos. Frente al sentimiento algo monolítico en torno a este concepto, los objetos ponen en evidencia los distintos significados de la maternidad dependiendo de las culturas y las épocas. Ser madre se prefigura como el destino natural de toda mujer; sin embargo, es un argumento construido y dirigido a través de la educación o de los juegos. Por otra parte, al ser tenido como algo innato, se le ha restado valor y reconocimiento dentro del ámbito productivo. Nos asomamos aquí a distintas formas de representar la maternidad, desde las escenas de mestizaje de la pintura colonial a las numerosas representaciones de la Virgen, paradigma de la maternidad, o a las producciones de culturas como la ifugao o la inuit. El matrimonio es una de las instituciones con mayor peso específico en la mayor parte de las culturas en la medida en que está encaminada a perpetuar la descendencia y a mantener el linaje. En este sentido, se convierte en un auténtico contrato que vincula al hombre y a la mujer sin olvidar que legitima además un único tipo de sexualidad normativa. En este apartado se presentan objetos que nos permiten acercarnos a los distintos tipos de ritos matrimoniales, alguno de los cuales otorga en ocasiones un mayor espacio de igualdad a la mujer como ponen de manifiesto las ketubás sefardíes. Otros nos permiten reflexionar sobre el concepto de monogamia como en el caso de algunos pueblos precolombinos que a través de la evangelización católica introducen este tipo de matrimonio frente a las costumbres polígamas previas. Por otra parte, la asociación al ámbito doméstico recoge documentos de diferente índole en los que se pone de manifiesto la multitud de facetas en las que se desglosa ese interior en el que muchas veces la mujer aparece confinada; la domesticidad implica un sinfín de tareas desde la maternidad al cuidado de los niños y las personas mayores, la limpieza de la casa, la preparación de la comida o la producción de los tejidos necesarios en el hogar, tareas todas ellas que, con diferentes matices, seguirán siendo tradicionalmente femeninas y cuya práctica se mantiene en muchas sociedades aún en nuestros días.

Uno de los ámbitos más interesantes es el que gira en torno a los discursos sobre el cuerpo femenino. En efecto, durante mucho tiempo, el cuerpo femenino fue una imagen construida por los hombres que proyectaron sobre él una mirada ambigua que fluctúa, de manera casi sistemática, entre la atracción y el rechazo, entre el asombro y el miedo, según se destaque en él su belleza o su impureza. El cuerpo femenino tardará mucho en este sentido en poder ser "re-

apropiado" por la mujer. En este ámbito se recogen desde uno de los primeros espéculos conservados, ya en la época romana, a distintas lecturas del cuerpo de la mujer: la de la mujer madre, la de la prostituta, el cuerpo casto o el cuerpo impuro. La belleza física además es muchas veces un trasunto de la belleza moral que se espera de la mujer de manera que muchas de estas concepciones derivan en discursos de discriminación y misoginia. Durante muchos siglos y dentro de la concepción patriarcal, el ser mujer supuso un verdadero lastre a la hora de desarrollar una actividad creativa en el amplio sentido de la palabra ya fuera esta intelectual o artística en la medida en que se consideraban ámbitos masculinos. Por otra parte, y como se señala en el texto introductorio, los prejuicios sexistas se ponen particularmente de manifiesto en el ámbito de la representación figurada pudiendo aparecer así "hipersexualizadas, infantilizadas, victimizadas, malvadas, etc.". Podemos pensar en las figuras de la bruja o la prostituta que se recogen en la exposición o en las representaciones de la mujer adúltera, claro exponente de la misoginia de la doctrina cristiana sobre este aspecto.

- *Trabajos y saberes de las mujeres*: el cometido de esta categoría se centra en resaltar esos trabajos y saberes de las mujeres que, a lo largo de la Historia, han quedado frecuentemente ocultos. Al igual que en el caso del epígrafe anterior, se incluyen diversas subcategorías. La aportación de la mujer a la producción cultural es un hecho que muchas veces ha quedado relegado a un segundo plano restándole así visibilidad. Las mujeres, como los hombres, también sucumbieron a la *libido sciendi* (el deseo de conocimiento, de saber). Sin embargo, no hay que olvidar que durante mucho tiempo algunas actividades creadoras como la escritura estaban reservadas al hombre al considerarse actividades viriles puesto que requerían un intelecto superior según los moralistas[3]. Por estas razones muchas mujeres optaron por escribir bajo el anonimato, un pseudónimo masculino o incluso bajo el nombre de su marido como ocurriera con María Lejárraga, incluso en el siglo xx. Es un hecho que, a pesar de todos los condicionantes históricos y sociológicos, la producción cultural femenina ocupa un puesto relevante en la Historia. Baste pensar en escritoras como sor Juana Inés de la Cruz, cuya producción en la época virreinal la hará ser merecedora de títulos como *El Fénix de América* o *La décima Musa*; en Emilia Pardo Bazán, con una intensa producción narrativa de más de 500 obras; en santa Teresa de Jesús que, aunque canonizada en 1622, tendrá que esperar hasta 1970 para ser reconocida como doctora de la Iglesia; o en la poetisa japonesa Ono no Komachi, única mujer entre los Seis Poetas Inmortales de Japón. Junto a ellas destacan pintoras como Henriette Browne, académica supernumeraria de la Academia de Bellas Artes provincial de Cádiz, o actrices como Matilde Díez, que ocupará desde 1875 la cátedra de declamación del Conservatorio de Madrid. Son algunos de los ejemplos de lo que podemos ver en este epígrafe.

Por otra parte, el acceso a la educación es, sin lugar a dudas, uno de los mayores logros conseguidos por las mujeres. El acceso al sistema educativo básico no garantizó, sin embargo, la igualdad entre hombres y mujeres ya que las enseñanzas que estas recibían estaban encaminadas a mantener las estructuras patriarcales en las que los conocimientos enseñados a la mujer debían limitarse a aquellas materias que mejor les permitieran desarrollar sus tareas en el hogar o, a lo sumo, a recibir una instrucción musical que siempre habría de entenderse como un mero entretenimiento, algo que ponen de manifiesto libros, revistas y tebeos destinados al público femenino. En cuanto a los estudios superiores el proceso fue aún más lento: hasta 1872 no se matricularía la primera mujer en una universidad española y, aún así, sin derecho a asistir a las clases ni a ejercer. No será hasta 1910 cuando se permita el acceso oficial de las mujeres a la universidad. Paradójicamente, las mujeres estaban llamadas muchas veces a ser institutrices o maestras, o incluso algunas

Los modelos ideológicos de la maternidad son fundamentales ya que este aspecto es uno de los más vinculados a los discursos sobre la feminidad en todos los tiempos

[3] Destaca el interesante ensayo de Ángeles Caso, *Las olvidadas. Una historia de mujeres creadoras* (2005), excelente estudio sobre las dificultades encontradas por las mujeres creadoras, con independencia de su disciplina artística, a lo largo de la Historia.

de ellas llegaron a ser damas de honor de reinas y princesas donde sus conocimientos literarios o músicos fueron sumamente apreciados siempre que no buscasen rivalizar con los de sus compañeros varones.

Nos ha parecido importante también desarrollar un apartado específico consagrado a la obtención, producción y distribución de bienes. De forma tradicional, algunos trabajos se han venido considerando típicamente femeninos como, en el ámbito rural, la recogida del agua o la alimentación de animales, destinados al consumo de la familia, sin olvidar el trabajo doméstico que solo en los últimos tiempos está empezando a alcanzar el reconocimiento social y político que se merece. A estos trabajos hay que sumar los que, tras la Revolución Industrial, se abren a las mujeres, siempre de menor calificación que los masculinos y a igualdad de condiciones, menos remunerados, situación que dista aún de haberse normalizado. En relación con la subcategoría anterior, el cuidado, la sanidad y la higiene han sido también áreas tradicionalmente reservadas a las mujeres en la medida en que todos ellos se subsumen en la noción más amplia de maternidad que desde tiempos inmemoriales ha acompañado a la mujer en el sentido amplio de la palabra haciéndose extensible a todos los miembros de la familia. El resultado es la especialización de la mujer en este ámbito: amas de cría, lavanderas, enfermeras, matronas o curanderas.

La actividad política es otro de los campos en los que mejor se evidencia la falta de reconocimiento hacia la mujer. Podemos pensar, por ejemplo, en los arduos debates que acompañaron el derecho al voto de las mujeres en nuestro país. Considerada como una actividad exclusivamente masculina, no es menos cierto que la mujer desempeñó un papel importante en las decisiones políticas desde tiempos remotos como en el caso de algunas emperatrices romanas como Livia o de reinas como Isabel la Católica o Isabel II, aunque su labor quedara muchas veces en un segundo plano a la sombra de sus maridos como en el caso de Mariana de Austria. Sin embargo, y con independencia de la filiación

Figura 3. Museos participantes en CER.ES. Número de bienes culturales seleccionados. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Museo	N.º Piezas	Museo	N.º Piezas	Museo	N.º Piezas
Centro de Arte y Naturaleza	2	Museo de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando	4	Museo Nacional de Arte Romano	5
Fundación-Museo Salvador Victoria	1	Museo de Teruel	7	Museo Nacional de Artes Decorativas	14
Museo Arqueológico Nacional	12	Museo de Zaragoza	2	Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”	9
Museo Arqueológico Provincial de Ourense	2	Museo del Greco	1	Museo Nacional de Reproducciones Artísticas	3
Museo Cerralbo	6	Museo del Traje. CIPE	13	Museo Nacional del Romanticismo	10
Museo de América	10	Museo Etnológico de Ribadavia	10	Museo Nacional del Teatro	12
Museo de Ciudad Real	4	Museo Juan Cabré	2	Museo Pablo Serrano	3
Museo de Dibujo Julio Gavín. Castillo de Larrés	5	Museo Nacional Colegio de San Gregorio	9	Museo Pedagógico de Aragón	11
Museo de Guadalajara	5	Museo Nacional de Antropología	13	Museo Sefardí	6
Museo de Huesca	7	Museo Nacional de Arqueología Subacuática, ARQUA	1	Museo Sorolla	5

política, las mujeres se han ido abriendo camino en este ámbito demostrando su compromiso como ciudadanas como en el caso de María Lejárraga o como lo ponen de manifiesto incluso algunas fiestas como la de las Águedas celebrada en muchos lugares de Castilla y León.

- *Rupturas y transgresiones*: hoy ya nadie discute que el género es algo cultural y socialmente construido que conlleva toda una serie de normas que acaban definiendo lo que es femenina o masculinamente correcto. En el caso de la mujer esto ha ido creando unos estrechos corsés que marcaban la feminidad como lo interior, lo doméstico y que se acompañan de una serie de cualidades tenidas por valores requeridos a toda mujer que se precie de serlo: silencio, discreción, castidad; el sometimiento, en suma, a unos parámetros marcados por una sociedad patriarcal. Sin embargo, a lo largo de todas las épocas, muchas mujeres han roto con esos estrictos mandatos y han ido conquistando espacios tradicionalmente atribuidos al varón. En este apartado hemos recogido un pequeño elenco de mujeres que transgredieron o literalmente rompieron con los espacios que les habían sido asignados por su condición de mujer. Desde Luisa Roldán, una de las escasas escultoras conocidas durante la Edad Moderna que llegará a ser nombrada escultora de cámara de Carlos II y de Felipe V, a Encarnación Cabré, una de las primeras mujeres arqueólogas en nuestro país, pasando por Loreto Prado, una de las primeras actrices en interpretar papeles masculinos. Se recogen también actitudes como la de la mujer fumando o conduciendo un automóvil, o la irrupción, en el campo de la indumentaria, de prendas como el pantalón que permitían una mayor libertad de movimiento.

- *Dejar memoria*: las obras que aquí recogemos perpetúan el recuerdo de algunas mujeres e incluso nos permiten en ocasiones ponerles rostro. Recoge, fundamentalmente, monumentos funerarios como las estelas romanas, sarcófagos como el de doña Aldonza de Mendoza u objetos conmemorativos como la medalla de su difunta esposa, Isabel de Portugal, que Carlos V encarga a Leone Leoni.

La formación de estas cinco grandes categorías que aquí exponemos ha sido posible gracias al papel desempeñado por el personal técnico de los museos participantes (fig. 3): los profesionales de los museos han abordado las descripciones basándose en estas categorías y completado la catalogación, en caso necesario, de los bienes culturales propuestos para *Patrimonio en Femenino*. En ellos ha recaído, por tanto, el papel fundamental: destacar el peso de las mujeres a través de las colecciones seleccionadas y con la intencionalidad de que el usuario final, es decir, el público que accede en línea a la exposición, pueda comprender cada bien cultural en su propio contexto histórico-cultural y en el marco establecido por *Patrimonio en Femenino*. El trabajo no se ha limitado únicamente a la definición de estas líneas argumentales y al posterior estudio de las piezas seleccionadas por parte de los museos. En paralelo se abordó la creación de unos diseños adecuados para la exposición en línea como los iconos introductorios de cada categoría y subcategorías asociadas (fig. 4).

La actividad política es otro de los campos en los que mejor se evidencia la falta de reconocimiento hacia la mujer. Podemos pensar, por ejemplo, en los arduos debates que acompañaron el derecho al voto de las mujeres en nuestro país



Figura 4. *Retrato de doña Juana I de Castilla.* Museo Nacional de Escultura.
© Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



Figura 5. Publicación en línea *Patrimonio en Femenino.* © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Asimismo, conjuntamente con la exposición se daba forma a una publicación virtual destinada a aportar una visión del papel de las mujeres en el ámbito de los museos y del patrimonio (fig. 5). Para dicha publicación se ha contado con las reflexiones de diferentes profesionales de la museología y de los estudios feministas. De esta manera, Santiago Palomero introduce la publicación mediante una visión de corte poético del *Patrimonio en Femenino*; Begoña Torres presenta una reflexión sobre la mujer artista a lo largo de la Historia del Arte. Acompañan su intervención breves biografías de mujeres artistas y artesanas; María Bolaños aborda el tema de las mujeres coleccionistas y el papel de las mujeres como teóricas en el ámbito de la museología; Luis Grau realiza una reflexión general sobre el papel de las mujeres como directoras de museos, intervención que sirve de introducción a las biografías escritas por las mismas directoras de museos estatales que actualmente ostentan este cargo; Antonia Fernández analiza a las mujeres que, desde el ámbito de la política, han impulsado la formación de colecciones y la creación de instituciones museísticas; Judith Ara e Isabel Argerich ponen de relieve el papel de las mujeres al frente de la protección del patrimonio artístico, bibliográfico y documental en los albores del siglo xx. La reflexión sobre la existencia y creación de museos de mujeres es tratada por Marián López Fernández Cao y, por último, aunque no menos importante, Rosa Arjona aporta los datos estadísticos que ponen de manifiesto la mayoría femenina dentro del personal de museos estatales. Una relación de enlaces a museos de mujeres y una extensa bibliografía cierran lo que en principio se pensó como un aporte documental y que, sin embargo, acabó erigiéndose como una verdadera publicación electrónica gracias a la dedicación, esmero e ilusión aportada por los diferentes autores.

Finalmente, el 8 de marzo de 2011 salía a la luz *Patrimonio en Femenino*. La acogida del proyecto ha sido más que notable. En su primera semana de publicación, contó con más de 7.000 visitas y más de 12.000 páginas vistas. El promedio de permanencia en el sitio ha sido de 44 segundos; teniendo en cuenta que la media habitual de permanencia en un sitio web es de 30 segundos puede hablarse de un notable índice de interés por parte del usuario hacia la exposición. España, y a continuación países del ámbito iberoamericano como Argentina, Portugal, Chile, Colombia y Brasil, han sido los principales lugares de procedencia de las visitas. En esa primera semana, las categorías de la exposición más visitadas fueron: *Obras creadas por mujeres*, *Rupturas y transgresiones* y *Dejar memoria*. Entre las piezas más vistas sobresalen dos: *Mujer fumando* de Ramón Acín Aquilué (obra conservada en el Museo de Huesca) (fig. 6) y *Primeros pasos de Jesús*, grupo escultórico de La Roldana perteneciente al Museo de Guadalajara. Hay que señalar también que, durante la primera semana, la publicación *Patrimonio en Femenino* fue descargada en 197 ocasiones. Es importante resaltar la descarga de fichas de bienes culturales participantes en la exposición en línea. Entre ellos destacan piezas como la *Dama de Baza*, del Museo Arqueológico Nacional o la fotografía *Clotilde y su nieto Francisco,* del Museo Sorolla.

El perfil de *Patrimonio en Femenino* en Facebook también ha tenido una buena acogida entre los usuarios de la red social. Las publicaciones en el muro del perfil fueron vistas, durante la primera semana, en un total de 6.840 ocasiones. El 78% de los visitantes fueron mujeres, mientras que el 14% fueron hombres. El resto se corresponde con perfiles institucionales. El 89,2% de los visitantes provienen de España, mientras que el resto se reparte entre Brasil, Argentina, Uruguay, Francia, Reino Unido, Guatemala y Honduras. En cuanto a los contenidos, sobresale, en las publicaciones del muro, el elevado número de mensajes de felicitación y agradecimiento, así como la participación activa de museos participantes en la exposición en línea como el Museo de Dibujo Julio Gavín "Castillo de Larrés".

En referencia a los medios de comunicación que recogieron la publicación, el alcance de la noticia fue desgraciada-

mente más bien escaso en los medios generalistas puesto que no se detectó la difusión de *Patrimonio en Femenino* en la prensa nacional. A nivel regional, sí se ha detectado su publicación en algunos medios autonómicos, fundamentalmente en comunidades como Galicia y Aragón, que cuentan con museos que han participado en la exposición en línea. Por lo que respecta a medios de comunicación especializados, hemos de señalar cómo la noticia ha sido recogida, principalmente, en medios de difusión del sector cultural (arte y patrimonio).

En conclusión, como resultado de tan intenso trabajo, *Patrimonio en Femenino* se ha materializado en un doble eje: la visualización y la visibilización de la mujer. Se trata, en efecto, de orientar la mirada, de ser consciente, por un lado, de la existencia de lo femenino a través del objeto en la medida en que este es un documento de primera mano para conocer el mundo y, por otra, de dar voz a muchas de esas mujeres cuya obra, ya sea en el ámbito público o privado, acaba por caer en el olvido, lo que redunda indefectiblemente en su negación y cuya existencia acaba por diluirse con el paso del tiempo hasta el punto de desaparecer no solo de los libros de Historia del Arte sino de la propia Historia. La exposición en línea *Patrimonio en Femenino* pretende, ante todo, abrir camino, acercar al público de manera consciente al complejo y articulado mundo de la mujer. Es una invitación a la reflexión deambulando por la Historia de la mano de los objetos que albergan algunos de nuestros museos. En este sentido no es más que el primer jalón al que esperamos que en futuras ediciones se sumen más instituciones museísticas que permitan, por un lado, dar a conocer la riqueza patrimonial de nuestro país y, por otro, seguir articulando el extraordinario mundo de lo femenino.

Somos conscientes, haciendo nuestras las palabras de Humboldt pronunciadas por Clara Campoamor en su célebre discurso pronunciado ante las Cortes el 1 de octubre de 1931 para pedir el voto de la mujer que "la única manera de madurarse para el ejercicio de la libertad y de hacerla accesible a todos es caminar dentro de ella". Qué mejor ejercicio que dar voz a los objetos enmudecidos de esa mitad silenciosa de la Historia, por obligadamente silenciada, que son las mujeres.

Bibliografía

Caso, A. (2005): *Las olvidadas. Una historia de mujeres creadoras*. Barcelona: Planeta.

Hornos Mata, F. y Rísquez Cuenca, C. (2005): "Representación en la actualidad. Las Mujeres en los Museos", en Sánchez Romero, M. (ed.): *Arqueología y género*. Granada: Universidad de Granada, Monografías de Arte y Arqueología, 64, pp. 479-490.

Moreno Conde, M. (en prensa): "La perspectiva de género en los museos, reparar un silencio", en De la Villa *et al.*, *Las mujeres del arte en España*. Madrid: Exit.

Muñoz López, P. (2009): "Mujeres españolas en las artes plásticas", *Arte, Individuo y Sociedad*, 21, pp. 73-88.

Sada Castillo, P. (2010): "¿Mujeres invisibles? La presencia de la mujer en los discursos expositivos de la Historia", en Domínguez Arranz, A. (ed.), *Mujeres en la Antigüedad Clásica. Género, poder y conflicto*. Madrid: Silex, pp. 229-247.



Figura 6. Vista parcial de la ficha de una pieza de la exposición: *Mujer fumando,* de Ramón Acín Aquilué, Museo de Huesca. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

El Museo Arqueológico de Córdoba. Un museo en transformación

María Dolores Baena Alcántara
Museo Arqueológico de Córdoba
Córdoba

María Dolores Baena es conservadora de Museos de la Junta de Andalucía, y desde febrero de 2002, directora del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, institución para la que ha redactado los programas museológico, arquitectónico y de usos, y expositivo. Es miembro del Proyecto Europa Romana de la Comisión Europea Europa 2000; miembro de la Comisión Asesora de la Fundación Córdoba ciudad candidata a Capital Cultural Europea en 2016, y desde 2006, vocal del Patronato del Museo Arqueológico Nacional. Desde el año 2009 es académica de la Real Academia de Córdoba de Ciencias, Bellas Artes y Nobles Letras. Asimismo, ha sido Premio Juan Bernier de Arqueología 2010.

mariad.baena@juntadeandalucia.es

Resumen: El Museo Arqueológico de Córdoba, enclavado en el casco histórico de Córdoba, declarado Patrimonio de la Humanidad, afronta en estos momentos un proceso de modernización, del que ya se han concluido tanto el nuevo edificio de ampliación como la puesta en valor del yacimiento arqueológico en toda su planta sótano. La renovación del museo finalizará con la rehabilitación y adecuación museográfica del palacio renacentista de los Páez de Castillejo, sede de la exposición permanente. El objetivo de esta intervención es actualizar el concepto del museo, uniendo en un mismo espacio un extenso yacimiento arqueológico, la sede del palacio renacentista, las excepcionales colecciones y el bagaje histórico de la propia institución, construyendo así una muestra única que es reflejo del carácter de la propia ciudad superpuesta de Córdoba.

Palabras clave: Adecuación arquitectónica y museográfica, Ampliación, Palacio, Yacimiento arqueológico.

Abstract: The Museo Arqueológico de Córdoba, set in the old town of Córdoba, declared a World Heritage site, is at the present time undergoing a process of modernization, of which both the new extension building and the enhancement of the archaeological site covering the entire basement have already been finished. The renovation of the museum will conclude with the refurbishment and conversion into a museum of the Renaissance Páez de Castillejo Palace, the home of the permanent exhibition. The purpose of this work is to bring the museum's concept up to date, bringing together in the same space an extensive archaeological site, the home in the Renaissance palace, the exceptional collections and the historical baggage of the institution itself, thus constructing a unique example that is a reflection of the personality of the superimposed city of Cordoba.

Keywords: Architectural and museographical conversion, Extension, Palace, Archaeological site.

El Museo Arqueológico de Córdoba se encuentra inmerso en un profundo proceso de cambio. La planificación y la ejecución de la conformación de un nuevo equipamiento cultural han tenido un largo recorrido en el tiempo, aún por concluir, debido fundamentalmente a la complejidad del espacio físico en que se ubica. Situado en pleno casco histórico de Córdoba, declarado Patrimonio de la Humanidad, la sede del museo es un palacio del siglo XVI, que cuenta, además, con un extenso yacimiento arqueológico.

Ya desde el momento de su creación por Real Orden de 20 de marzo de 1867, este museo comienza un complejo cami-

Figura 1. Exposición *Córdoba Encuentro de Culturas*. © Museo Arqueológico de Córdoba.



no de búsqueda incesante de un espacio adecuado donde poder desarrollarse como institución y acoger el continuo crecimiento de sus colecciones. Y en ese proceso nos encontramos.

La necesaria transformación para el futuro que hoy se lleva a cabo, se ha basado en la premisa de que la institución ha de cumplir con las demandas de la sociedad de este nuevo siglo. En este camino, el Museo Arqueológico de Córdoba, de titularidad estatal y gestionado por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, ha inaugurado el 31 de enero de 2011 su edificio de ampliación tras un largo periodo de obras y de planificación museística, cuyo resultado es la apertura al público de un espacio de nueva planta.

Con este nuevo edificio, plasmación de la primera fase de su proyecto de ampliación y reforma, el Museo Arqueológico de Córdoba se encuentra hoy más cerca de alcanzar el necesario cambio perseguido desde hace décadas.

El proyecto de ampliación y reforma consta de dos fases, planteadas sucesivamente para no cerrar la institución nunca al público (fig. 2):

– Fase 1: Edificación de nueva planta. Ampliación anexa a la sede actual. En toda la planta sótano se conserva el yacimiento arqueológico.
– Fase 2: Adecuación arquitectónica y museográfica del palacio renacentista para el desarrollo del programa de la exposición permanente, y puesta en valor del yacimiento arqueológico conservado en el solar interior, anexo a las otras dos áreas.

Este proyecto global ha perseguido diseñar para esta institución centenaria una

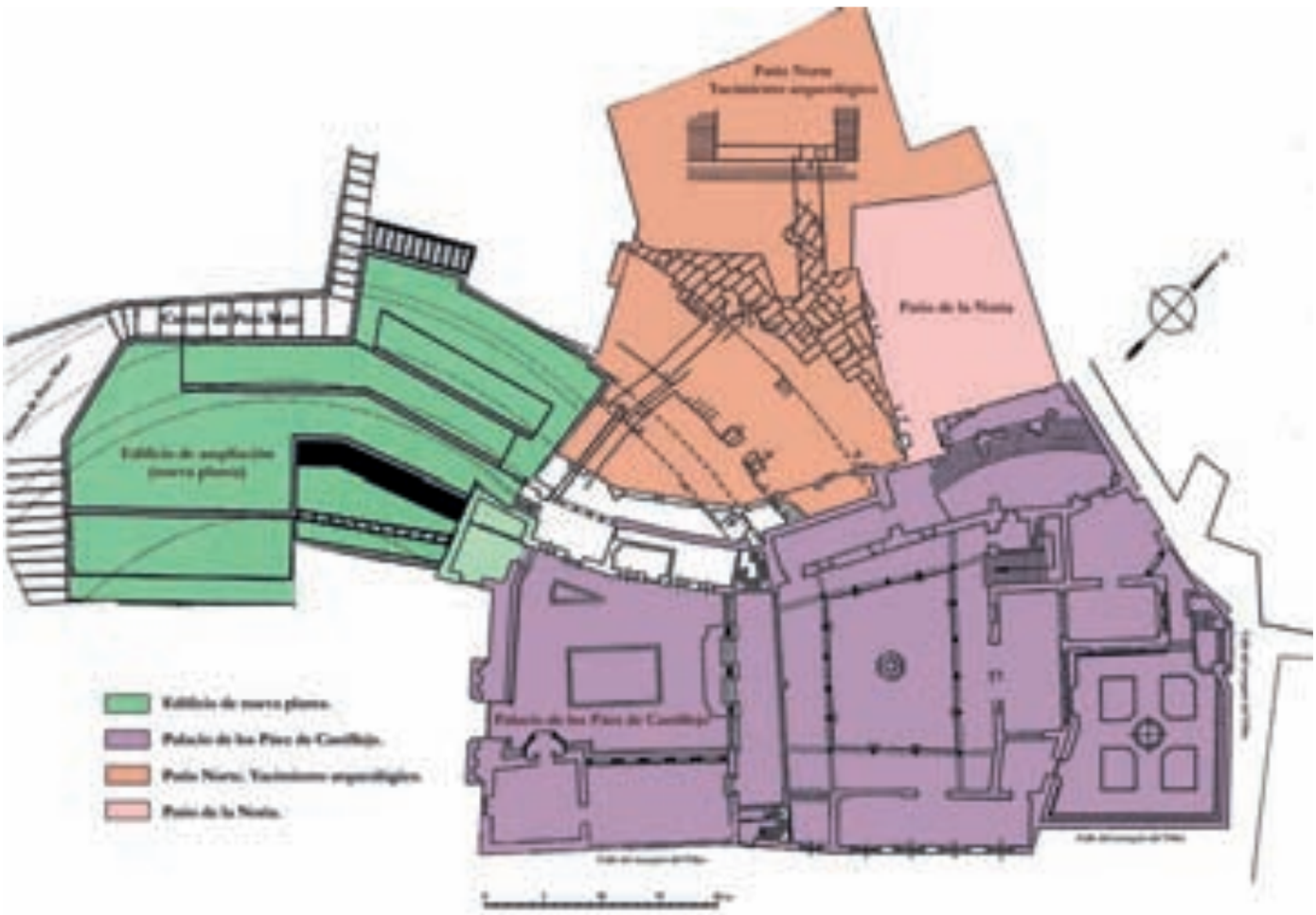


Figura 2. Fases del Proyecto. © Museo Arqueológico de Córdoba.

dimensión actual, con una redefinición desde un punto de vista conceptual y con el establecimiento de prioridades y objetivos de futuro, en relación a las funciones que desarrolla el museo. Desde el punto de vista físico, se dota de nuevos espacios y servicios; además, se define un nuevo y actual discurso expositivo. Pero también se plantea una nueva forma de concebir este museo, suponiendo un hito en la conservación y musealización de determinados valores patrimoniales que posee tanto la institución como la sede donde se ubica.

Desde su temprano origen, esta institución ha contado con diferentes sedes hasta que en 1942 el Palacio renacentista de los Páez de Castillejo (sede actual) fue adquirido por el Ministerio de Educación, realizándose en los años cincuenta del siglo xx su adecuación para museo e inaugurándose su instalación actual en 1962. La ampliación del museo se preveía desde hacía décadas, y es a comienzos de los años noventa cuando empieza a diagnosticarse que existen una serie de carencias y necesidades que imponen la ampliación y rehabilitación del edificio, para que le permitan dar respuesta a las nuevas necesidades derivadas de la renovada relación museo-sociedad.

Una de las premisas que ha guiado siempre las propuestas conceptuales de este proyecto ha sido la de incardinar y encajar todos los complejos aspectos que conforman este museo desde la perspectiva del tratamiento integral del patrimonio. La unión en un mismo espacio de un extenso yacimiento arqueológico, de la sede del palacio renacentista, de las excepcionales colecciones y de bagaje histórico de la propia institución, constituye una muestra única, reflejo del carácter de la propia ciudad superpuesta en la que nos encontramos. No se trata de unir una serie de elementos diferenciados –un yacimiento con un museo ni un museo con un yacimiento–, sino de contar con un *unicum* que transmita el desarrollo de una serie de culturas en un mismo espacio a lo largo del tiempo, y que, a su vez, permita dar a conocer el planteamiento y desarrollo de la labor actual sobre el Patrimonio Histórico.

La colección

Las colecciones son una de las principales fortalezas de este museo, con una continuidad desde la más temprana Prehistoria hasta la época Moderna, y convierten a este centro en una institución clave a nivel nacional para la investigación y el conocimiento histórico de nuestro pasado. Destacan tanto por la cuantía y calidad de las piezas, como por su estado de conservación y el carácter único que tienen muchas de ellas (fig. 3).

Esta colección comenzó a gestarse desde la desamortización de 1835 y la posterior creación en 1844 de las Comi-



Figura 3. Relieve romano con escena de recogida de aceituna. © Museo Arqueológico de Córdoba.

siones de Monumentos Histórico-Artísticos. Con su formalización como museo en 1867, las colecciones comienzan a crecer de forma siempre progresiva. Pero hay etapas claves en esta evolución, como el impulso decisivo durante la dirección de Samuel de los Santos Gener entre los años 1926 y 1959, con un proceso de expansión y transformación urbanística de Córdoba, en el que numerosas excavaciones incrementaron notablemente los ingresos de piezas en el museo

Otra etapa significativa, donde continúa el movimiento urbanístico de la ciudad y de la provincia. se produce bajo la dirección de Ana M.ª Vicent Zaragoza; entre 1960 y 1985 el museo realiza el control de las excavaciones arqueológicas. El numeroso ingreso de piezas singulares se acompaña ahora de todo el conjunto de materiales recuperados en las excavaciones y de la documentación contextual, que se conserva en el archivo de la institución.

El traspaso de competencias en materia de cultura a la Comunidad Autónoma de Andalucía (Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía) en 1985, es el inicio de una serie de transformaciones profundas que abren una nueva etapa en las colecciones museísticas y que continúa hasta la actualidad. A partir de mediados de los años ochenta, la expansión de la arqueología urbana genera un extraordinario crecimiento de los ingresos. En la actualidad, el museo cuenta con cerca de 33.400 registros, pertenecientes muchos de ellos a una excavación (cada una con un número general) y que a su vez pueden tener aproximadamente varios cientos de piezas catalogadas.

La sede de la exposición permanente, el palacio de los Páez de Castillejo

Desde su creación, este museo ha tenido diversas sedes hasta su ubicación en el palacio de los Páez de Castillejo. Esta sede constituye una auténtica metáfora de lo que significa el rico patrimonio del museo: un palacio renacentista con restos de la anterior casa mudéjar y asentado sobre casas islámicas, que se abre a una plaza con un trazado urbanístico medieval, que ha permanecido prácticamente inalterado desde la construcción del palacio en el XVI.

El palacio, con una superficie construida de 3.141 m², tiene una configuración de casa solariega de dos plantas, con estructura a base de crujías rodeando los patios, excepto en la fachada principal que solo existe el muro de cerramiento. A comienzos del siglo XV ya era propiedad de la familia Páez de Castillejo, quienes serán sus dueños hasta el siglo XVII. Después de esta fecha perteneció a la familia Bañuelos y luego a la Casa de Alba, propietaria del palacio hasta el siglo XIX. De los posteriores avatares, cabe reseñar que albergó el primer centro telefónico de Córdoba, y se vio convertido también en casa de vecinos.

El esquema general del edificio pertenece al siglo XIV (estilo mudéjar), con una característica disposición de salas en torno a patios. La escalera principal es obra de 1498, con extraordinaria cúpula de madera realizada por Bartolomé Muñoz, la mejor de este género conservada en Córdoba. En el Renacimiento se lleva a cabo una gran obra de renovación. En 1538, Hernán Ruiz II recibe el encargo de realizar una total reestructuración. Se construye un nuevo patio principal con galerías superpuestas en sus cuatro lados, provistas de arcos sobre columnas de mármol y con artesonado en tres de las galerías bajas. Del mismo arquitecto es la magnífica baranda labrada en piedra de la escalera principal y la espléndida fachada de piedra a la plaza, con decoración esculpida por Francisco Jato y Francisco de Linares.

El patio de acceso, el de carruajes y el principal están unidos entre sí tras la remodelación de mediados del siglo XX. En esta remodelación también se descubrieron los restos de una de las plazas escalonadas de la ciudad romana que formaron parte de la adecuación urbanística del entorno del teatro que se conservan en otro de los patios (fig. 4).

La exposición, que con una superficie de 2.000 m² se ha mantenido hasta comienzos de 2011, se distribuía en ocho salas y en los cuatro patios del palacio, siguiendo la organización de criterios cronológicos y culturales.

De esta forma, del enorme valor del espacio físico deriva el planteamiento del programa museológico que persigue integrar el yacimiento arqueológico, el palacio y las colecciones en un discurso global.

La planificación de este equipamiento cultural

La planificación es un elemento estratégico e indispensable para este tipo de intervenciones. Aquí se parte del tipo de gestión, pública y dependiente de dos administraciones, que implica dos conceptos primordiales. Uno, el de servicio público y atención al usuario, y otro, la tutela del Patrimonio Histórico, de los bienes culturales.

La ampliación del museo se preveía desde los años setenta, cuando se adquieren las casas anexas, solar donde hoy se construye el nuevo edificio, pero es a comienzos de los años noventa cuando empieza a plantearse de forma efectiva la necesidad de un proyecto global que sitúe a la institución en el nivel que requiere la sociedad actual.

Sin la existencia de modelos consensuados (como *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura, 2006), este museo comenzó su planificación a partir de 1991 estudiando diferentes programas museológicos nacionales e internacionales. La pieza fundamental del proceso fue el programa museológico, redactado en 1992, con una actualización en 1998, y un nuevo programa general en 2003.



Figura 4. Palacio: patio con restos arqueológicos *in situ*. © Museo Arqueológico de Córdoba.

Después vendrían los programas y los proyectos (arquitectónicos, expositivos, de colecciones...). Se trataba de redefinir el museo con una dimensión adecuada al siglo xxi, adecuándolo a las demandas sociales y estableciendo prioridades y objetivos de futuro en relación a las funciones que desarrolla el museo.

De esa forma, desde un primer momento se partió del criterio de permanencia en esta sede y no el traslado a otro emplazamiento con un edificio totalmente de nueva planta, eligiendo la opción de rehabilitación más ampliación, en relación con la cualificación de los valores patrimoniales ya reseñados. Y con una premisa ineludible: no cerrar al público, realizar las actuaciones por fases, compatibilizando las funciones de un museo abierto con las obras, planes y programaciones. Y así se ha hecho hasta ahora.

Otra premisa fue la necesidad de una gran área de reservas externa, planificándose también este equipamiento y su concepción general, dentro de las competencias de asumir el depósito de material procedente de intervenciones arqueológicas que tiene el museo.

Además de los programas museológicos, se han elaborado el programa de usos del edificio de ampliación, el programa expositivo en el edificio de ampliación (2007-2008), el estudio del yacimiento romano (2006-2009), el programa de usos para el proyecto arquitectónico del palacio (2008), el programa arquitectónico de la segunda fase, palacio y yacimiento arqueológico (2009), y el avance del programa expositivo de la segunda fase, palacio y yacimiento arqueológico (2009-2010), entre otros.

Otros muchos trabajos se han realizado paralelamente hasta abrir al público el edificio de ampliación, como el programa de restauración de colecciones para la exposición la ampliación (más de 400 piezas entre 2008 y 2010), la ejecución de los trabajos de conservación y restauración del yacimiento (2009-2010), y el diseño y ejecución de la museografía de este nuevo edificio y del yacimiento, todo ello siguiendo las directrices que plantean los documentos de planificación elaborados desde el museo y con el consenso de las dos administraciones de las que depende: el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía (fig. 5).



Figura 5. Edificio de ampliación: vestíbulo.
© Museo Arqueológico de Córdoba.

El nuevo edificio

Con un lenguaje arquitectónico contemporáneo, se dota a la institución de nuevos espacios y servicios; además, se diseña una nueva forma narrativa y de implantación museográfica. Pero también se plantea una nueva definición conceptual de este museo, uniendo el extenso yacimiento arqueológico como una pieza más del discurso a las excepcionales colecciones. Se trata, por lo tanto, de una intervención en la que el Museo Arqueológico de Córdoba se adecua a las necesidades de sus colecciones, a las expectativas del público y a las premisas de preservación y puesta en valor del yacimiento arqueológico que alberga.

Como se viene reseñando, este museo cuenta con muy diversas perspectivas de tratamiento. Por ello, en esta primera fase se ha resaltado la importancia de sus distintas colecciones, y su plasmación en el espacio físico de Córdoba como *encuentro de culturas a lo largo de la historia*. Pero también, se ha destacado otro aspecto fundamental que completa la complejidad cultural de esta institución: el ámbito espacial que ocupa dentro de la estructura urbana ideal para explicar la historia de una ciudad milenaria como Córdoba.

El edificio de ampliación, obra de los arquitectos Pau Soler, Joaquín Lizasoain y Jesús Susperregui, se construye entre los años 2001 y 2008, realizándose una complicada y ajustada labor arquitectónica –siguiendo las directrices que plantean los documentos de planificación elaborados desde el Museo– para hacer convivir pasado y presente. Este nuevo edificio, anexo a la sede histórica, completa los espacios actuales dotando al museo de nuevas salas destinadas a exposiciones temporales, y espacios de investigación, conservación y estudio: una biblioteca especializada, una sala de investigadores, talleres de restauración de las colecciones y espacios para el área administrativa del museo. En total, la ampliación cuenta con una superficie construida de 3.800 m², de los cuales 837 m² están destinados a exposición.

La ampliación muestra un diseño de líneas claras y equilibradas basadas en el lenguaje de la arquitectura racionalista de principios del siglo xx. Es una obra singular dentro del casco histórico de Córdoba, respetuosa con su entorno, con los restos arqueológicos que emergen en el espacio en el que se levanta, no quita visibilidad al palacio de los Páez y resalta su portada renacentista como auténtica protagonista de la plaza a la que se abre. Por otra parte, el edificio se adapta a la geometría del solar, definiendo un primer ámbito en forma coincidente con las trazas del teatro romano, que contiene los usos públicos y semipúblicos, y se conecta al palacio mediante la torre de acceso. Un segundo ámbito se desarrolla en una planta de geometría sensiblemente rectangular, acogiendo los usos internos: colecciones (restauración, conservación e investigación) en la planta primera, y administración y dirección en la planta segunda.

Otra especial característica es el fuerte desnivel entre la plaza de Jerónimo Páez y la Cuesta de Pero Mato, que queda detrás del edificio, que va marcando una sección escalonada en la que se sitúan los distintos usos. En el último nivel, destaca la luminosa biblioteca, el espacio de mayor altura. Y la luz, siempre con un papel determinante, pero controlado: la disposición de lucernarios y de huecos en forjados y fachadas, permite la iluminación natural del espacio arqueológico de su sótano, así como su relación visual desde distintos puntos del interior del edificio y desde la plaza de Jerónimo Páez.

La exposición *Córdoba Encuentro de Culturas*

La exposición *Córdoba Encuentro de Culturas* es una muestra temporal que permanecerá abierta en tanto se ejecuta la fase segunda, adecuación arquitectónica y museográfica de la sede de la exposición permanente: el palacio de Jerónimo Páez y los restos arqueológicos del solar norte, donde se conservan

Desde un primer momento se partió del criterio de permanencia en esta sede, eligiendo la opción de rehabilitación más ampliación. Y con una premisa ineludible: no cerrar al público, realizar las actuaciones por fases, compatibilizando las funciones de un museo abierto con las obras, planes y programaciones

trazas importantes de la reforma urbanística ideada en Córdoba durante los últimos años del siglo I a.C. El programa expositivo, con un discurso profundo y meditado, ha sido elaborado por el equipo técnico del museo; la empresa Jesús Moreno y Asociados, Espacio y Comunicación ha sido la encargada del diseño de la exposición y su instalación (fig. 6).

Se ofrece al visitante un recorrido por las piezas más significativas de la extraordinaria colección del museo. La selección de obras refleja la composición de las colecciones del museo, con piezas que abarcan desde la Prehistoria hasta la baja Edad Media, y desde los fondos fundacionales hasta los que se han incorporado a la colección como últimos ingresos. Además, presenta una *pieza excepcional*, el yacimiento arqueológico del teatro romano de la ciudad, abierto al público en la planta sótano, restaurado, musealizado y accesible en todo el recorrido.

De esta forma, la muestra cuenta una historia, una parte importante de la Historia: la de nuestra ciudad y su entorno, de la actual provincia de Córdoba. Desde la más remota Prehistoria hasta fines de la Edad Media. Una historia caracterizada por la amalgama de ideas, de pueblos y de culturas que han dejado su impronta y han modelado nuestra realidad actual como hombres y mujeres identificados por un mestizaje secular. Y todo ello con piezas de enorme valor, con la mayoría de las *obras maestras* de este museo y con un tratamiento narrativo temático. Así, la exposición se articu-



Figura 6. Exposición *Córdoba Encuentro de Culturas*. © Museo Arqueológico de Córdoba.

la en torno al concepto de intercambio cultural, que plasma la idea de Córdoba como paradigma de mestizaje, interculturalidad y tolerancia. Recoge también la propia historia centenaria de esta institución museística tanto por medio del recorrido museográfico como por medio de diversos audiovisuales.

El Museo Arqueológico de Córdoba se configura así como eje de transmisión de los conocimientos sobre el conjunto patrimonial de la ciudad de Córdoba y de su provincia. Por ello, la museografía aplicada potencia la visualización de las colecciones como piezas con valores históricos, arqueológicos y museográficos, respetando la naturaleza del edificio, donde se interrelacionan arquitectura antigua y contemporánea. La circulación propuesta conduce al público hacia la escalera que le lleva a la primera planta por donde comienza la exposición, y después a la planta baja para pasar finalmente a visitar el yacimiento arqueológico, aunque al tratarse de una estructura de bloques temáticos, el recorrido puede elegirlo el público.

En cuanto a contenidos, la exposición se estructura en unos bloques temáticos principales: *Córdoba y su territorio, Córdoba, poder y centralidad,* y *Vivir en Córdoba*. En la planta primera, se comienza con una línea cronológica de referencia y una introducción a la evolución del territorio de Córdoba, desde la temprana Prehistoria hasta la llegada del Renacimiento, exponiéndose una selección de piezas de diferente procedencia y uso, que se relacionan con los yacimientos arqueológicos de

Figura 7. Planta sótano de la ampliación: yacimiento arqueológico. © Museo Arqueológico de Córdoba.



la provincia. A continuación, el bloque temático *Córdoba, poder y centralidad* engloba cinco temas, que muestran la ocupación del territorio a nivel físico, económico y político. *Antes de Córdoba* abarca la Prehistoria y Protohistoria de la provincia antes de la fundación romana de la ciudad; *Colonia Patricia Corduba* es la sección dedicada a la capital de la Bética romana; *Córdoba, entre Roma y el Islam* se dedica al periodo visigodo y trata los procesos de transformación de la ciudad en los primeros siglos medievales; *Qurtuba* refleja el proceso de islamización y los símbolos del estado islámico, y *Córdoba en la baja Edad Media* es el módulo dedicado a la ciudad tras la conquista cristiana de 1236. Para finalizar, en esta planta se encuentra una vitrina-monetario con una selección de la extraordinaria colección numismática del museo, desde denarios republicanos romanos hasta las doblas castellanas, destacando la impresionante colección de moneda andalusí.

En la planta baja, *Vivir en Córdoba* da a conocer aspectos de la vida cotidiana en los periodos históricos antes presentados. Se divide en tres secciones principales, dedicadas a *La vivienda, Las creencias religiosas y funerarias,* y *El ocio y los espectáculos*. En este punto, una última pieza, la inscripción funeraria de un *disignator* (acomodador) del teatro romano, sirve de invitación para la visita del yacimiento en el sótano del edificio.

Planta sótano

El teatro de la Córdoba romana se ubica en el propio solar del museo y sus restos se conservan en la planta sótano del edificio de ampliación. El teatro formaba parte de un espacio urbanístico monumental de época romana, del que se han hallado también estructuras de plazas laterales anexas a este, situadas en el denominado Patio Norte, espacio que se ubica entre los dos edificios del museo.

Este yacimiento arqueológico, que confiere al museo su singularidad, presenta restos de una secuencia temporal que se extiende desde el siglo I a.C. hasta las épocas visigoda, islámica y bajomedieval cristiana. Los restos de mayor relevancia corresponden con el teatro romano de la *Colonia Patricia Corduba*, que por sus dimensiones estimadas se ha comparado con el teatro romano de Mérida, del que sería coetáneo. Desde un principio el yacimiento arqueológico del teatro romano se halla indisolublemente unido al Museo Arqueológico. Hoy es indudable que esta unión ha propiciado su estudio y conservación, ya que desde el programa museológico se entendía el yacimiento como un bien inseparable de la institución.

Las propuestas de intervención tratan los restos arqueológicos en dos vertientes, según el área de actuación: la integración en la edificación de nueva planta (sótano, 949,75 m²) y la consolidación y puesta en valor del Patio Norte (800 m²), cohesionándose ambas con un único tratamiento a nivel conceptual, al que se unen las estructuras conservadas en el área del palacio (Patio III, 140 m²).

En todo el sótano de la ampliación se conserva la infraestructura del teatro romano, que se asienta sobre un desnivel natural, correspondiente a la terraza del río Guadalquivir, donde la *cavea* o graderío se apoya directamente sobre el terreno. Consta de una galería anular de circulación que articula todo el conjunto, de la que parten *vomitoria* o pasillos radiales hacia la *orchestra*. El terreno fue forrado con paramentos de *opus quadratum* coronados por *opus caementicium* en forma de planos inclinados, sobre los que se asientan las gradas. Estas son de mármol blanco labradas en forma de cuña. Además de la cimentación de *opus caementicium* que soportan el edificio sujetando el aterrazamiento del terreno natural, una compleja red de infraestructura hidráulica redistribuye el agua (en una zona de gran presencia hídrica) por debajo del edificio, y surte a las fuentes del mismo. Este teatro, construido en el siglo I, sufre entre los años 270 y 280 un terremoto que provocó la ruina y el abandono del edificio, lo que propicia que desde comienzos del siglo IV hasta el siglo VI se generalice la utilización del material de construcción del teatro para otros edificios de la ciudad, produciéndose además una acumulación de rellenos, a la vez que se sitúan en ese espacio talleres de reelaboración del material decorativo de mármol y un calerín (donde en el medievo se convertían en cal los elemento de mármol). A partir de época visigoda se consolida el uso doméstico de la zona con construcciones visigodas, emirales, califales y almohades, conservándose una alberca del siglo XII.

Para la conservación y puesta en valor, una cuestión fundamental del proyecto del edificio de ampliación fue el estudio del tipo de soporte estructural adecuado para crear en el sótano un espacio diáfano y con la menor afección a los restos; otra fue la de conservar en la planta sótano toda la estratigrafía de la fachada a la plaza, sin cerramiento nuevo, propiciando en el futuro la conexión con el subsuelo de la plaza de Jerónimo Páez si llegara a excavarse (fig. 7).

También se ha llevado a cabo una extensa labor de conservación y restauración de los restos arqueológicos del teatro romano, con un estudio previo del estado de conservación y propuesta de intervención, y una intervención con varios objetivos: un profundo estudio de conservación de los restos, la restauración del material excavado, una propuesta de mantenimiento y sostenibilidad futuros, y actuaciones que permitieran la correcta lectura de los restos arqueológicos.

Como se viene señalando, los elementos arqueológicos han pasado a formar parte integrante de la arquitectura del museo y de su visita pública. Para facilitar su recorrido, se ha instalado una pasarela metálica que transcurre por el sótano del edificio permitiendo la visualización de las estructuras internas del antiguo teatro, además de facilitar la atención a diversos audiovisuales que explican estos restos.

El camino hasta aquí ha sido, pues, largo y complejo, pero aún queda por recorrer el de la segunda fase. En ella continuamos trabajando.

Bibliografía

AA.VV. (2002): *El teatro romano de Córdoba, Catálogo de exposición*. Córdoba: Consejería de Cultura y Universidad de Córdoba, GrafiSur.

Baena Alcántara, M.ª D. (2004): "El Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba. Una propuesta para el tratamiento integral del Patrimonio", *mus-A,* 3, pp. 118-124.

— (2004): "Una historia con futuro: proyecto de ampliación y reforma del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba", *mus-A,* 4, pp. 44-49.

Baena Alcántara, M.ª D. y Godoy Delgado, F. (2001): "Programa Museológico y concepto de reservas. Proyecto de Ampliación y rehabilitación del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba", *Boletín IAPH,* 34, pp. 110-116.

— (2001): "El Museo Arqueológico de Córdoba. Una visión de futuro", *Arte, Arqueología e Historia,* 8, pp. 119-126.

Borrego, J. D. (2006): "La *porticus in summa gradatione* del teatro romano de Córdoba" en Vaquerizo, D. y Murillo, J. F. (eds.), *El concepto de lo provincial en el Mundo Antiguo*. Córdoba: Universidad de Córdoba, pp. 65-84.

Godoy Delgado, F. y Baena Alcántara, M.ª D. (2000): "El Programa Museológico del Museo Arqueológico de Córdoba", *Museo,* 5, pp. 135-152.

Lizasoain, J., Soler, P. y Susperregui, J. (2004): "Ampliación del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba", *mus-A,* 4, pp. 50-53.

Lizasoain, J., y Soler, P. (2006): "La Ampliación del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba. Una intervención con historia", *museos.es*, 2, pp. 106-115.

Márquez, C. y Ventura, A. (coords.) (2006): *Jornadas sobre teatros romanos en Hispania*. Córdoba: Seminario de Arqueología.

Monterroso, A. (2005): *Ex theatro cordubensi*. Córdoba: Universidad de Córdoba.

Navascués, J. M.ª de (1959): *Aportaciones a la museografía española*. Madrid: Aldus Artes Gráficas.

Santos Gener, S. (1950): *Guía del Museo Arqueológico Provincial de Córdoba*. Madrid: Góngora.

Ventura, A. (2004): "Edificios de espectáculos", en Dupré, X. (ed.), *Las capitales provinciales de Hispania I, Córdoba*. Roma: L'Erma di Bretschneider, pp. 63-82.

Ventura, A. y Márquez, C. (2008): "*Orbis terrarum gentiumque:* un programa decorativo antoniniano en el teatro romano de Córdoba", en Noguera Celdrán, J. M. y Conde Guerri, E. (eds.), *Escultura romana en Hispania V*. Murcia: Tabularium, pp. 109-113.

Vicent Zaragoza, A. M. (1965): *Guía del Museo Arqueológico de Córdoba*. Madrid: Guías de los Museos de España, XXIII.

Carmen Pérez de Andrés
Subdirección General de
Museos de la Comunidad
de Madrid
Madrid

Los tiempos del Museo del Ejército

Carmen Pérez de Andrés es licenciada en Historia del Arte y diplomada en Restauración. Desde 1990 pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos. Ha desarrollado su actividad profesional en diversos museos y en otras instituciones, especializándose en conservación preventiva y gestión. Su esporádica actividad docente y sus publicaciones versan en torno a conservación y museología. Desde 2008 fue directora técnica del Museo del Ejército, y en la actualidad es subdirectora general de Museos de la Comunidad de Madrid.

carmen.perez.deandres@madrid.org

Resumen: 208 años después de la creación del Museo del Ejército y un año después de su inauguración en el Alcázar de Toledo, este artículo se propone resumir su historia, destacando algunos hitos y algunas constantes presentes en su ya larga vida, como la concentración y dispersión sucesivas de fondos, o la revisión y reelaboración de inventarios y catálogos, actualmente con su imprescindible vertiente informática, así como reflejar su realidad actual y el proceso que la ha hecho posible, y finalmente plantear algunas de sus posibilidades de futuro. Ahora el museo tiene la oportunidad histórica de definirse a sí mismo dentro de los fines institucionales establecidos en su Decreto de creación.

Palabras clave: Museo del Ejército, Historia, Cultura de Defensa, Sociedad.

Absract: 208 years after the creation of the Army Museum and a year after its opening in the Alcazar of Toledo, this article aims to summarize its history, highlighting some milestones and some constants present in his long life, such as concentration and successive dispersion of its collections, or the revision and reelaboration of inventories and catalogs, now with their essential computer side, and reflect the current reality and the process made it possible, and finally raise some of their future possibilities. Now the museum has a historic opportunity to define itself within the corporate goals established in its Decree of creation.

Keywords: Army Museum, History, Culture of defense, Society.

El pretérito

El Museo del Ejército fue el primero de los Museos Estatales (1803) si exceptuamos el Real Gabinete de Historia Natural, creado en 1772, que después sería el Museo Nacional de Ciencias Naturales. Cuenta además con un antecedente, una Real Orden en la que se mandaba reunir en el Arsenal de Madrid modelos de artillería con fines didácticos (19 de octubre de 1736).

Esta historia, marcada por continuos cambios de sede y uniones y separaciones de los Cuerpos que lo integraban, manifiesta dos aspectos destacables que han presidido la línea de actuación del museo desde sus orígenes, y durante prácticamente toda su existencia, la función didáctica y de formación, particularmente del propio estamento militar, y el control, inventario y catálogo de sus colecciones, de carácter muy heterogéneo y de muy diversa procedencia.

Museo vinculado al espíritu ilustrado, se crea durante el reinado de Carlos IV

Condecoraciones

Decorations





como Real Museo Militar (R.O. de 29 de marzo de 1803) en el Palacio de Monteleón (fig. 1), gracias al impulso de los Cuerpos de Artillería e Ingenieros y de Godoy. El contenido de la colección fundacional del Museo del Ejército está constituido por tres conjuntos básicos de piezas: el Gabinete perteneciente al general francés marqués de Montalambert (maquetas y modelos de fortificaciones y artillería), los modelos reunidos desde 1736 en el Arsenal de artillería de Madrid, y diversos objetos históricos donados por militares y miembros de la nobleza, entre ellos el propio Godoy. Ya en 1805 se elabora un primer inventario de los fondos que no es más que una simple relación de números y nombres de cada objeto (Carrasco, 1876).

Fernando VII (R.O. de 8 de marzo de 1816) lo traslada al Palacio de Buenavista, que continuará siendo su sede a partir de 1827 cuando, por diversas circunstan-

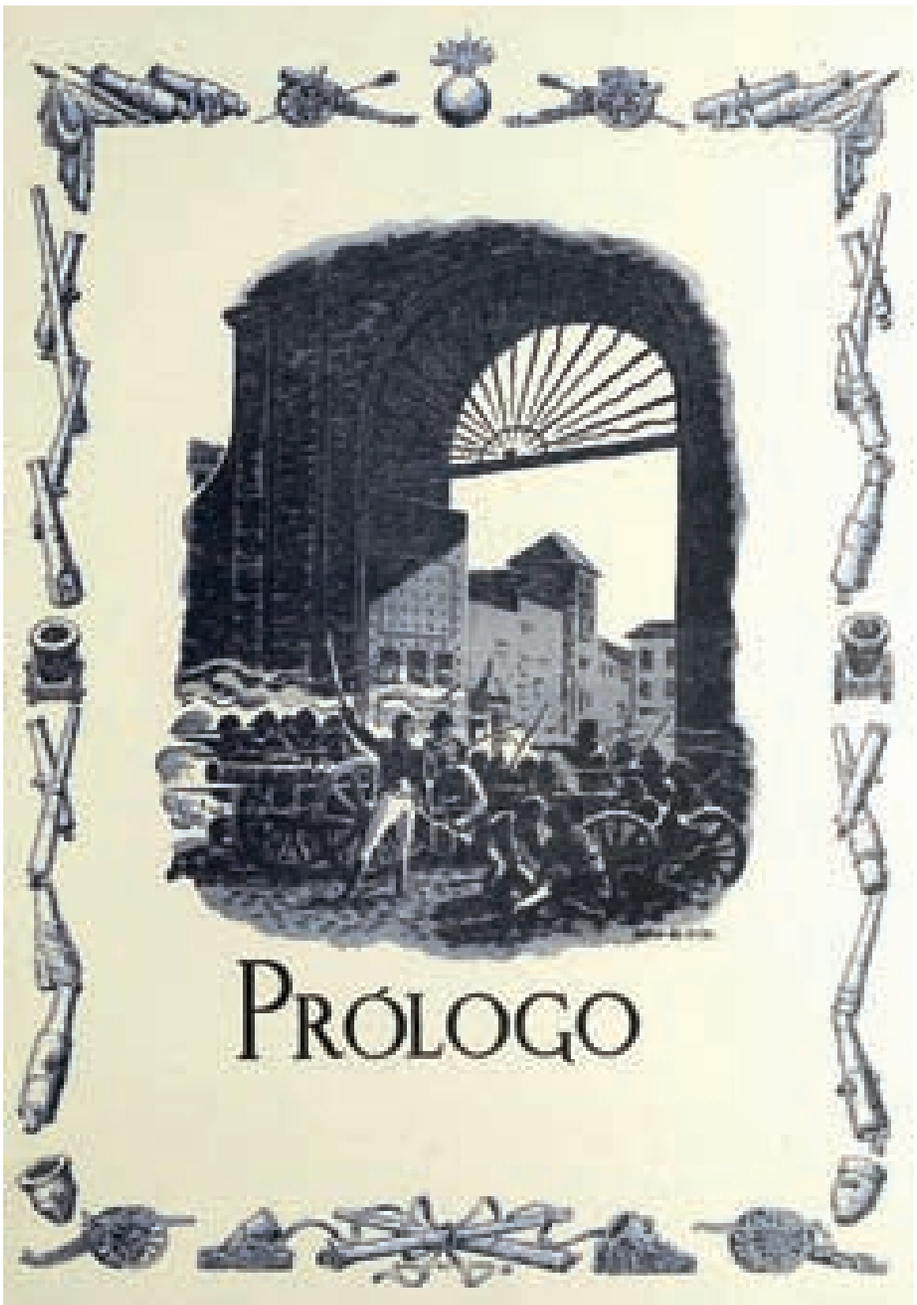


Figura 1. Imagen de la defensa del Palacio de Monteleón, primera sede del museo, durante la Guerra de la Independencia. Catálogo de Bermúdez de Castro, 1956.

cias, el Real Museo Militar se divide en dos museos independientes: Artillería e Ingenieros. A partir de 1828, el Museo de Artillería, bajo la dirección de Gil de Palacio, inicia un periodo de rápido enriquecimiento mediante el ingreso continuado de fondos, promoviendo la fabricación de modelos de fortificación y, entre otras acciones, recuperando y dignificando los restos de Daoiz y Velarde.

Durante el reinado de Isabel II, el regente general Espartero elige el Palacio de Buenavista como residencia oficial. Como consecuencia, se decide el traslado del Museo de Artillería al Palacio del Buen Retiro (Decreto de 19 julio de 1841), del que se conservaba el Salón de Reinos. En este momento, y fruto del espíritu romántico, ingresarán en el museo objetos de carácter mucho más variado sin olvidar las piezas de artillería y armamento: objetos relacionados con la actividad militar o personajes históricos, objetos de ultramar, banderas (R.O. de 17 de octubre 1843, por la que se ordenó que ingresaran en el museo las banderas que debían ser sustituidas por la nueva enseña nacional rojigualda), esculturas procedentes de la Fábrica de Trubia, y algunas de las piezas emblemáticas del museo: la maqueta de fortificación de Felipe V, fruto de una permuta con la Biblioteca Nacional, la tienda conocida tradicionalmente como "de Carlos V", la espada jineta de Ali Atar, etc.

En 1843, con Gil de Palacio y ante el gran incremento de fondos, se publica el primer catálogo del Museo de Artillería y en 1856 un segundo catálogo. Estos catálogos recogían documentalmente las colecciones y al mismo tiempo actuaban como guía para los visitantes de la exposición, al estar realizados siguiendo la ubicación de los fondos, todos ellos expuestos siguiendo básicamente unos principios estéticos.

En 1874, bajo la dirección de Adolfo Carrasco, se producirá un importante cambio en el funcionamiento del Museo de Artillería. Se iniciará un catálogo descriptivo y razonado, y se hará una clasificación de las colecciones siguiendo los principios taxonómicos de Linneo. No es menos destacable que ya en 1869 se iniciase un *Tratado de Nomenclatura del material de Artillería* con el fin de conseguir la normalización y control de la terminología empleada para denominar los fondos del museo. A partir de esta nueva catalogación se hará una nueva exposición siguiendo criterios científicos y al mismo tiempo procurando una instalación ordenada, comprensible y pensada para un público no especializado; asimismo, se incorporarán cartelas como información complementaria en el discurso expositivo. El catálogo se publicará en 1896. Las colecciones seguirán incrementándose y a comienzos del siglo xx, en 1904, ingresa el conjunto de piezas de Boabdil[1] que motivó, con el fin de ambientar su exposición pública, la construcción de la Sala Árabe –recreación romántica de un espacio propio de la arquitectura y decoración nazaríes– que permanece en la antigua sede madrileña por expreso deseo del Museo del Prado, destinatario del edificio (fig. 2).

Más oscura es la evolución del segregado Museo de Ingenieros, pues permaneció almacenado hasta 1863, año en que se publica también su primer

[1] Donación de la marquesa de Viana: marlota, botas, zapatos, espada jineta y estoque de Muhammad XII, conocido como Boabdil "el chico", último rey de Granada.



Figura 2. Exposición y montaje de tipo romántico de la Sala Árabe (Madrid). Las vitrinas fueron construidas a la medida de las piezas recreando una estética "oriental" que pretendía ambientar los objetos en su cultura de origen.

catálogo; en 1869 se publica el segundo coincidiendo con el montaje en su nueva sede, el Palacio de Correos, y en 1911 se publica el tercero. Sufrirá nuevos traslados hasta que durante la Segunda República, siendo presidente Niceto Alcalá Zamora, se crea, mediante Decreto de 16 de diciembre de 1932, el Museo Histórico Militar, para aglutinar a los diferentes museos militares (Artillería, Ingenieros, Caballería, Intendencia, Sanidad Militar), y que tendrá su sede en el Palacio del Buen Retiro, donde estaba el Museo de Artillería. Ante el repentino incremento de fondos, los nuevos responsables realizarán un inventario por salas, contrastando las fichas con los inventarios previos de cada museo.


ÍNDICE

Figura 3. Índice del catálogo de Bermúdez de Castro, 1958.

El pasado

Por tanto, en 1933 se reunían con las piezas del Museo de Artillería las procedentes de armas y Cuerpos constituyendo la colección que se ha mantenido hasta nuestros días: piezas recogidas por las fundiciones, los Parques de Artillería y los propios artilleros, uniformes, condecoraciones, maquetas, documentos, instrumentos técnicos y científicos, etc., la colección de materiales de construcción, minerales y maderas remitidos por las respectivas comandancias al Museo de Ingenieros, objetos no solo de carácter militar (artillería, maquetas, modelos...), sino también curiosidades de tipo etnográfico debidas a la actuación de los militares destinados en los territorios de ultramar (América y Filipinas) o en el norte de África.

Con posterioridad a la Guerra Civil, y hasta la actualidad, el museo se denominará Museo del Ejército, e ingresarán colecciones tan importantes como la del coleccionista gallego Romero Ortiz o la Colección Medinaceli, legado testamentario (1957).

Desde el punto de vista documental hay que destacar el catálogo del Museo del Ejército publicado por el que fue su director, general Bermúdez de Castro, entre 1952 y 1958. El catálogo recoge los fondos según la organización expositiva del museo, ubicaciones distribuidas en plantas y salas, manteniendo la idea de catálogo-guía de visita (fig. 3).

Desde 1932 y casi hasta la nueva organización del Museo del Ejército durante el Ministerio de Eduardo Serra, en el que se establece un nuevo organigrama (en torno a 1998), este estuvo atendido por el Cuerpo de Inválidos y por el de Mutilados (con posterioridad a la Guerra Civil, siendo director del mismo, el propio Millán Astray) perdiendo su carácter

técnico y facultativo, lo que se reflejó en la organización y gestión del mismo de forma negativa.

Respecto al interés por inventarios y catálogos, nos encontramos a finales de los años ochenta con que el Museo del Ejército vuelve a ser un adelantado a su época: se inicia la informatización del inventario en D-base III Plus, se elabora una ficha de recogida de datos tras un estudio minucioso y, sobre el catálogo de Bermúdez de Castro, se inician los trabajos de revisión de inventarios, atendiendo aspectos tan importantes como la normalización terminológica. Estos trabajos incluyeron a todos los museos militares. Tanto la revisión de inventarios como la implantación de un nuevo "Sistema de Documentación de Museos Militares" utilizando el programa INVESDOC 3000 (Informática El Corte Inglés, 1993), compuesto por una base de datos con imagen integrada que gestionaba cuatro ficheros: piezas (inventario y catálogo), movimientos, expedientes documentales y archivo fotográfico, se desarrollaron bajo la dirección de Isabel Bravo. En este momento solo los museos de la Generalitat de Cataluña, con su sistema documental ligado a la figura de Rosa M.ª Monserrat, estaban a ese nivel.

Desde julio de 1995 el sistema documental informatizado está operativo en el Museo del Ejército. Por supuesto en esos momentos, inventarios y catálogos ya no responden a la guía del visitante sino a una concepción documental moderna, desvinculada del posible discurso expositivo. Por otra parte, aunque la exposición seguía un criterio decimonónico y estaba saturada de objetos, ya existían almacenes de fondos (externos al museo) que permitían la organización y conservación de los fondos no expuestos.

Durante muchos años el Museo del Ejército permaneció anclado en un discurso y una instalación museográfica obsoletos, en un edificio en franca decadencia, con sus salas distribuidas por temas (Heroínas, Recuerdos Históricos, Guerra Civil, Sala Árabe, Hoploteca...), sobrecargadas de piezas y con escasísima información útil para el visitante. Sin embargo, a partir de los años noventa del pasado siglo el museo comenzó a cambiar y a desarrollarse internamente sin que los grandes cambios que se iban experimentando fueran visibles para el público.

El presente anterior

Ha sido en 1996, una vez más, esta vez por decisión del entonces presidente del gobierno José María Aznar, cuando se ha designado una nueva sede para el Museo del Ejército, el Alcázar de Toledo, y ha comenzado una nueva e importante etapa.

El Museo del Ejército conserva en la actualidad en torno a 37.000 objetos, de carácter muy diverso[2], que se reparten entre su sede toledana y los depósitos realizados en otros museos e instituciones militares y civiles. El traslado a la nueva sede motivó el incremento de las colecciones con piezas tan significativas para la historia del propio museo como el mobiliario museográfico (vitrinas) creado expresamente para la exposición permanente y adaptado a los objetos que contenía, o las vidrieras de puertas y ventanas, firmadas por Maumejean o La Artística, con los anagramas de los museos de Artillería y Ejército, y elementos decorativos militares.

El Museo del Ejército conserva en la actualidad en torno a 37.000 objetos, de carácter muy diverso, que se reparten entre su sede toledana y los depósitos realizados en otros museos e instituciones militares y civiles

Las colecciones, tan extensas y tan diversas por su tipología, constitución material, cronología, necesidades particulares de instalación o montaje, dimensiones, estado de conservación, etc., marcarán las necesidades y trabajos preparatorios para el traslado, el nuevo proyecto y las nuevas instalaciones, diseñadas básicamente para su mejor conservación y difusión. Paralelamente se desarrollarán los trabajos de rehabilitación y adaptación del histórico Alcázar y la elaboración del nuevo discurso museológico.

En el Alcázar convivían dos museos: el Museo del Asedio y lo que se conocía como Sección Delegada del Museo del Ejército, en total unos 7.000 fondos que debieron trasladarse y almacenarse

[2] Armas defensivas y enastadas, arma blanca, arma de fuego (larga y corta), otras armas, municiones, artillería, vexilia, uniformidad, insignias, materiales arqueológicos, maquetas, miniaturas, modelos, instrumentos y equipos, vehículos, fotografía, dibujos, estampas y grabados, pintura, escultura, artes industriales, mobiliario, epigrafía, filatelia, numismática, etnografía, varios.

en Madrid para posibilitar las obras de rehabilitación, después de previos trabajos de comprobación de ubicaciones y revisión de inventarios, desmontaje y adecuación para el traslado (noviembre, 2002-febrero, 2003). A partir de 2004 se inician las campañas de restauración, entre ellas, y de forma prioritaria, el desmontaje de la colección de banderas que permanecían colgadas de sus astas en la exposición permanente, que el 30 de junio de 2005 se cierra al público.

Mientras, en distintos foros ya se iban expresando algunas ideas sobre lo que sería, o sobre lo que los diversos sectores de opinión creían que sería, el futuro museo. Las intenciones políticas, tan controvertidas y discutidas durante años aún sin ser conocidas, así como los equipos responsables del plan museológico, se recogen en la obra *Aproximación a la Historia Militar de España* (2006), particularmente en lo que se refiere a la línea argumental del museo correspondiente al discurso histórico-cronológico, quedando patente uno de los objetivos: el museo articularía un discurso histórico que hiciese fácil al visitante la comprensión de la historia del Ejército español vinculada a la historia de España, y para ello utilizaría sus colecciones. Al mismo tiempo, el Alcázar pasaría a representar a todos los españoles y no solo a una parte de ellos como había sucedido desde la Guerra Civil y hasta su cierre. Todo ello antes de la entrada en vigor de la Ley de la Memoria Histórica (Ley 52/2007, de 26 de diciembre).

En 1998 (BOE n.º 90, de 15 de abril), el Ministerio de Cultura convocó, mediante concurso público, la *redacción y dirección de las obras de ejecución de la nueva sede del Museo del Ejército, 1 y 2 fase, en el Alcázar de Toledo,* que fue adjudicado a la UTE: Dionisio Hernández Gil-Francisco Fernández Longoria Pinazo Macua & García Ramos. La implantación de este proyecto proporciona al Museo del Ejército dos edificios en los que desarrollar su actividad: el nuevo edificio (Fase I del proyecto arquitectónico)[3], de uso administrativo y de servicios, para áreas internas y de gestión del museo: almacenes de fondos, talleres, espacios técnicos y de instalaciones –seguridad, climatización, etc.– salón de actos, espacios todos ellos de los que

[3] La nueva construcción, concebida como basamento contemporáneo incrustado en la excavación sobre espacios arqueológicos y roca bajo la plaza de acceso, alcanza 12.160 m² útiles, 17.400 m² construidos, 4.450 m² de cubiertas y terrazas, 885 m² de jardines y un aumento de 462 m² de aceras de acceso desde la ciudad. Se cumple así la condición de mantener la volumetría general histórica y la Plaza de Armas exterior a la puerta principal de acceso al Alcázar (COAM, 2010).

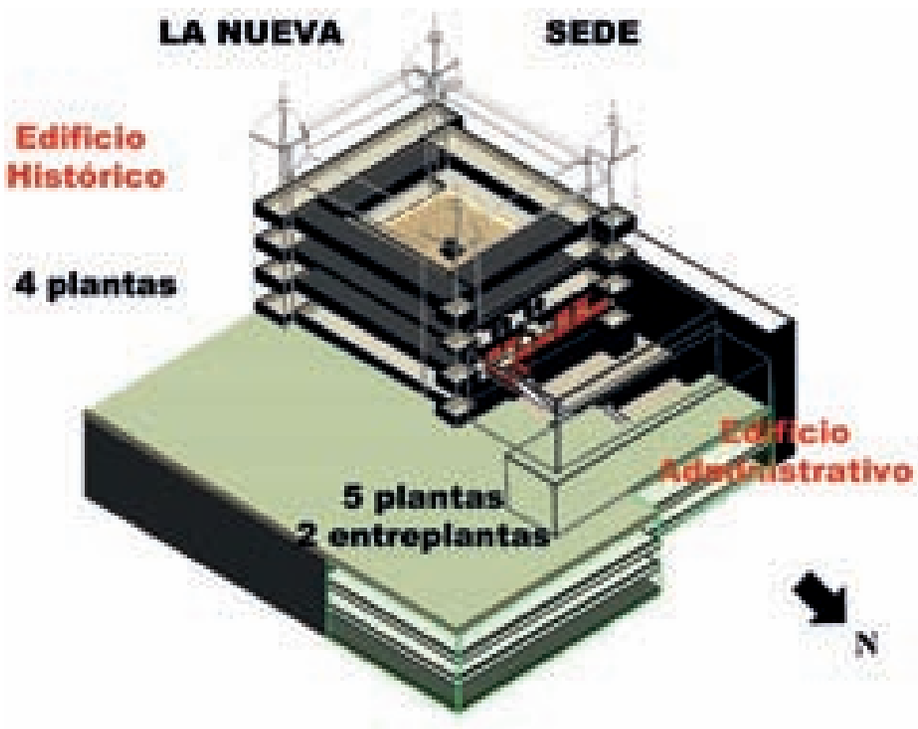


Figura 4. Imagen axonométrica de la nueva sede del museo en Toledo.

carecía en su antigua sede, y el edificio histórico, para la exposición permanente (Fase II del proyecto arquitectónico)[4]. Como enlace entre ambos se encuentra un gran hall de acceso en el que pueden verse los restos arqueológicos conservados tras su aparición durante las excavaciones previas a la construcción del nuevo edificio (figs. 4 y 5).

La rehabilitación y adecuación de cuatro plantas del Alcázar y los nuevos espacios construidos han permitido generar grandes cambios en el funcionamiento general del museo que, finalmente, se han reflejado no solo en las áreas públicas sino en la forma de desarrollar las tareas internas e incluso en el dimensionamiento de la nueva plantilla.

Dentro de las áreas internas hay que destacar los nuevos espacios destinados a la organización de los almacenes, que viene en gran medida condicionada, en su distribución, mobiliario y sistemas de instalación y adecuación dentro del mismo, por las tipologías de bienes muebles que constituyen la colección del museo. La superficie total destinada a la reserva de fondos museográficos es de unos 2.500 m² distribuidos en diez almacenes y en cuatro plantas. Estos almacenes están denominados por los nombres de antiguos directores del museo y por letras del alfabeto de la A a la J (fig. 6) (A, B, C, J, para artillería y municiones; D, E, I, para uniformidad, vexilia y condecoraciones; F, para arma blanca, arma de fuego y miniaturas; G, para documentos y fotografía; H, para Bellas artes, Arqueología y Patrimonio). El centro documental –archivo y biblioteca– dispone de sus propios espacios para libros y fondos documentales.

En relación con estos espacios y con el trabajo interno y movimiento de las piezas, el museo dispone de un muelle de carga interior (200 m²), sala de tránsito (60 m²), sala de anoxia (20 m²), plató fotográfico, amplios pasillos, grandes montacargas que comunican las distintas plantas de almacén y los talleres de restauración –cuatro talleres, cada uno con sus instalaciones y equipamiento específico, para los trabajos de restauración de bellas artes, metales (básicamente armas y modelos), textiles y documento gráfico–, así como las plantas de la exposición permanente, a la que se accede a través de un túnel de

[4] La rehabilitación del Alcázar restaura y rehabilita un contenedor de gran valor histórico y cultural, de dimensiones apropiadas para la exposición con 14.000 m² útiles de espacio singular y equipamiento integral, y más de 22.500 m² de su superficie total rehabilitada, patios y galería... Las naves recuperadas presentan amplias dimensiones en paralelepípedos de 60 m × 10 m y 10 m de altura, adecuadas para el proyecto museográfico posterior (COAM, 2010).



Figura 5. Yacimiento arqueológico con vestigios de construcciones de época romana, medieval y moderna, situado en el hall de entrada, entre los dos edificios que conforman el museo.



Figura 6. Almacén Joaquín Navarro Sangrán (primer director del Museo del Ejército). Colección de Artillería: instalación perimetral en vertical de 69 cañones ordenados cronológicamente desde el siglo XVI al XIX. En el centro, cuatro estructuras para ocho cañones en posición horizontal.

unión entre el edificio de nueva planta y el Alcázar.

Todos estos espacios, así como el mobiliario (compactos, estanterías, planeros, etc.) y el material de embalaje e instalación estaban dispuestos antes del primer envío de fondos museográficos el 23 de abril de 2008. La operación traslado Madrid-Toledo, realizada por la empresa SIT, hizo necesario establecer una instrucción particular con el fin de determinar la organización y procedimientos de personal para atender las labores del traslado, tareas previas de desmontaje, documentación, inventario y embalaje, para poder después acometer el transporte, desembalaje y nueva ubicación en Toledo, y se desarrolló una aplicación informática específica para el control de los fondos durante todo el proceso, la cual se cerró con las ubicaciones definitivas en almacenes o en la exposición permanente.

El envío de fondos finalizó el 30 de junio de 2009. Debido a que la instalación del mobiliario expositivo y el resto de elementos museográficos sufrió retrasos, el montaje de piezas en sala no pudo comenzar hasta inicios del mes de diciembre de 2009, por lo que se habi-



Figura 7. Sala temática. Colección Casa Ducal de Medinaceli.

litaron ZAOS (zonas de almacenamiento ordenado) en espacios próximos a su ubicación final en la exposición permanente. Esta dispone de 8.000 m² de superficie para mostrar unas 6.500 piezas. El Ministerio de Cultura adjudicó el diseño a la UTE Vicens-Estrada-Bassols y la construcción a General de Producciones y Diseño (GPD), que contó con la empresa Tti para el montaje de piezas.

Si las obras de construcción del nuevo edificio y de adecuación del edificio histórico supusieron dotar al museo de los espacios internos de trabajo necesarios y de un espacio expositivo que potenciaba los valores históricos del contenedor al mismo tiempo que lo mantenía como espacio aséptico y diáfano dotado de todos los elementos que la normativa requiere en los edificios públicos, la implantación del proyecto museográfico supuso la destrucción, física y teórica, de estos principios.

El diseño de Ignacio Vicens se basa en una completa ocultación del contenedor y su situación espacial en la colina que domina Toledo. Para ocultar el exterior mantiene muy escasos vanos abiertos (probablemente unos seis en todo el Alcázar) y elimina además con ello

la luz natural. Una vez desaparecida la posibilidad de contemplar el paisaje que rodea Toledo, el Tajo, o el propio casco histórico que rodea el Alcázar, desaparece también la posibilidad de comprender el edificio y su situación e interés estratégico a través de los siglos. Para ocultar el interior construye un recorrido, construido en su totalidad mediante paneles de formica en color "blanco roto"[5], que cierran y acotan pasillos y pequeñas salas hasta una altura de tres metros, al mismo tiempo que esconden elementos constructivos de interés, espacios históricos singulares, vanos... e impiden apreciar los valores espaciales del edificio. Forman una barrera visual en la que se recortan las vitrinas y se imprimen textos e imágenes, según diseño gráfico de Manuel Estrada, al igual que la señalética general del museo y otros elementos. Finalmente Bassols (Ingeniería Cultural) implementó diversos recursos interactivos, audiovisuales, etc., que se insertan en los paneles de formica, entre las vitrinas. La distribución interna de piezas en vitrina (respetando los criterios científicos y cronológicos establecidos previamente) y los soportes específicos fueron diseñados por Ginés Sánchez Hevia.

La distribución de la exposición permanente, siguiendo las directrices y contenidos de la publicación del año 2006 y del equipo del proyecto museológico, nombrado por el Ministerio de Defensa que, además, seleccionó los objetos que ilustrarían la historia, es la siguiente: 20 salas, distribuidas en siete salas de discurso histórico –La Monarquía Hispánica (1492-1700), La Monarquía Ilustrada (1700-1788), Liberales y Absolutistas (1789-1842), El Estado Liberal (1843-1874), La Restauración monárquica (1875-1923), El siglo xx, El Ejército en el tiempo presente– y 13 salas temá-

[5] Este mobiliario interfiere con las instalaciones previas de climatización, seguridad, extinción de incendios, con algunas rutas de evacuación..., con sistemas de iluminación de carriles en los techos que debieron ser eliminados..., y no resuelve algunos de los eternos problemas de los museos y la conservación: la iluminación es por fluorescencia, la formica es un material que emite vapores ácidos –formaldehído–, los elementos de mobiliario ocultan muchos espacios interiores bajo o tras las vitrinas que dificultan sobremanera la limpieza y mantenimiento.



Figura 8. Vista del deambulatorio que sirve de distribuidor para recorrer la mayor parte de las salas temáticas.

ticas (figs. 7 y 8), dedicadas a mostrar las principales colecciones del museo (La uniformidad del Ejército español, Las Banderas, Las Miniaturas, Fotografía histórica, Patrimonio etnográfico, Colección de la Casa Ducal de Medinaceli, Museo Romero Ortiz, Armas blancas, Armas de fuego portátiles, Historia de la Artillería, Condecoraciones, Historia del Alcázar, Historia del Museo).

De forma transversal pueden seguirse por cada una de las salas de discurso histórico cinco rutas temáticas: España y su ejército, La organización militar y sus hombres, Los medios materiales, El arte de la guerra, y Ejército y sociedad (figs. 9 y 10).

El imperativo

Por Real Decreto 636/2010, de 14 de mayo, se crea el Museo del Ejército y se establece su dependencia orgánica, estructura y funciones.

Orgánicamente el Museo del Ejército es un museo de titularidad y gestión estatal y categoría nacional con sede en el



Orgánicamente el Museo del Ejército es un museo de titularidad y gestión estatal y categoría nacional con sede en el Alcázar de Toledo, adscrito al Ministerio de Defensa

Figuras 9 (izquierda) y 10 (página siguiente). Espacio dedicado a Santiago Ramón y Cajal en la sede de Madrid y en el nuevo museo de Toledo, donde se enmarca en la ruta temática Ejército y Sociedad. Estas rutas permiten lecturas transversales en los recorridos de las salas de discurso histórico.

Alcázar de Toledo, adscrito al Ministerio de Defensa, bajo dependencia del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, a través del Director del Instituto de Historia y Cultura Militar.

Sus órganos rectores son el Patronato, el director, que será un oficial general del Ejército de Tierra en situación de servicio activo o de reserva, nombrado por el Ministro de Defensa a propuesta del Jefe de Estado Mayor, y el director técnico, funcionario del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, que dependerá orgánicamente del director del museo y que será quien dirija y coordine las tareas técnicas, científicas, de difusión... y quien asesore al director, de formación no museística sino militar, en la toma de decisiones de su responsabilidad.

Internamente el museo se articula en la dirección y las áreas básicas de trabajo de Investigación, Documentación, Acción Cultural, Administración y Seguridad.

Asimismo, sus fines serán mostrar la historia del Ejército español como parte integrante e inseparable de la historia de España; dar a conocer las aportaciones militares al progreso institucional, social, cultural y científico de España; potenciar la cultura de defensa como necesidad de toda sociedad organizada, y potenciar la investigación en el ámbito de la evolución de la historia y de los ejércitos, tanto nacionales como extranjeros, relacionados de una u otra forma con Espa-



ña. Todo ello de forma atractiva para el público general, para todos los sectores sociales y edades, y constituyendo un lugar privilegiado de aprendizaje de la historia del Ejército español.

El presente

A partir de la creación del nuevo museo y de su inauguración el 19 de julio de 2010, entramos en una nueva etapa particularmente importante porque es ahora cuando el museo debe definirse, marcar su orientación y seguir una línea clara que lo caracterice no solo entre los museos españoles, sino también entre los museos militares del mundo.

Ahora las funciones del museo, según definición habitual[6], se han compensado; aunque manteniéndose fiel a su tradición, el museo vuelve a estar inmerso en la tarea de inventario y volcado del mismo a una nueva base de datos. El Ministerio de Defensa ha realizado en el año 2008 un nuevo sistema informático para el inventario, control y gestión de los fondos del patrimonio del Ministerio de Defensa, el sistema MILES, que incluye a los tres ejércitos y a todas sus unidades, no solo museos. Viene a sustituir el antiguo sistema implantado en 1995. Por tanto, se han iniciado las tareas de volcado de forma parcial para ir comprobando el volcado informático y los posibles errores que puedan surgir en el mismo, debiendo estar finalizado el proceso y operativo el sistema en el año 2014. Aunque se tuvo en cuenta la utilidad y conveniencia de incorporar el sistema DOMUS, que permite el intercambio con otras colecciones de museos estatales y otros museos, así como el volcado en CER.ES, con lo que ello supone de intercambio de información, difusión y visibilidad de la propia institución en los circuitos culturales civiles, el Ministerio de Defensa ha optado por un sistema propio y cerrado de gestión del Patrimonio Histórico mueble que complica o incluso impide el intercambio con otros museos pero favorece el control, intercambio y consulta desde y entre las Unidades, Centros y Organismos de Defensa.

Desde el punto de vista de la proyección social, la afluencia de público es un éxito, reconociendo que parte de este éxito se debe a que el museo se encuentra instalado en el Alcázar, hito de la ciudad de Toledo que desde las oficinas de turismo, los tour operadores y otras organizaciones se recomienda visitar como lugar imprescindible para conocer la historia de Toledo y de España. El museo también se ha sumado a las nuevas tecnologías, y dispone de una página web, con información general destacando la visita virtual y la visita virtual infantil.

En la exposición permanente se ha conseguido, no sin dificultades y algunas carencias, plasmar la historia del ejército de forma fría y pragmática (está lo que ha sido), mostrando objetos de gran interés cultural, en el sentido amplio y antropológico del término, y ofreciendo paralelamente abundante información por medio de recursos interactivos, informáticos y audiovisuales (bases de datos de piezas, escenas de recreación, relatos ilustrados de algunas de las más importantes batallas, juegos, informaciones complementarias con textos, imágenes, música, películas...), lo que hace la visita particularmente interesante, pues en realidad el recorrido lo que en definitiva nos cuenta es la historia de España a través de la historia de sus ejércitos y de los hombres que los conformaron, mostrando al mismo tiempo los conflictos internacionales o nacionales, en los que participaron, y finalmente, la historia de todos.

En la exposición permanente se ha conseguido, no sin dificultades y algunas carencias, plasmar la historia del ejército de forma fría y pragmática, mostrando objetos de gran interés cultural, en el sentido amplio y antropológico del término, y ofreciendo paralelamente abundante información por medio de recursos interactivos, informáticos y audiovisuales

Desde el punto de vista de las colecciones, el Museo del Ejército tiene pendiente una ingente tarea: el control físico (documentalmente el control está resuelto) de los más de 3.700 fondos que tiene depositados en otras instituciones, fundamentalmente militares, y en las que se encuentran custodiados con más cariño que eficacia, en situaciones similares a la que tenía el propio museo antes de su cierre al público en Madrid en 2005. Las instalaciones y estado de conservación de muchas piezas necesitan una adecuación que por ahora no parece posible acometer. Por otra parte,

[6] Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.

es curioso que el museo, creado desde sus inicios con el fin de recopilar, proteger y exhibir el patrimonio militar, haya tenido fases de concentración y dispersión sucesivas de este patrimonio. En la actualidad, el patrimonio mueble del Ejército de Tierra (al igual que el resto del patrimonio de Defensa) se encuentra totalmente disperso en las diferentes UCO y museos (Museos de las Academias, Regionales, "salas de recuerdos")[7].

El condicional

Mucho se discute actualmente, y sobre todo en el seno del Comité Internacional de Museos y Colecciones de Armas e Historia Militar del ICOM (ICOMAM), sobre el papel de los museos de historia, los museos militares, los museos de la guerra y/o de la paz, el papel de la guerra en los museos, los museos de comunidad, los museos de sociedad, los museos como mediadores... Cada museo se posiciona y decide el papel que jugará. En el caso del Museo del Ejército, por sus características de "gran museo" –grandes instalaciones, gran edificio, gran colección, museo nacional de un gran organismo como el Ministerio de Defensa– este podría estar abocado, y no es un futuro desdeñable, a la realización de grandes proyectos, exposiciones y eventos de carácter nacional e internacional. Para ello, no es solo necesario plantear la línea a seguir y establecer los contactos profesionales necesarios, sino también hace falta contar con un gran presupuesto y con una plantilla de técnicos, restauradores y conservadores de museos de la que el Museo del Ejército carece. Esto sería posible si la actual situación internacional y los recortes presupuestarios desaparecieran y se pudiera fomentar el crecimiento, asentamiento y fidelización del personal, así como conseguir la asignación de los presupuestos necesarios. El paralelismo solo debería poder establecerse con otros grandes museos nacionales o extranjeros (Imperial War Museum, Musée de l'Armée, Real Armería de Palacio Real, etc.).

Si la política del museo y sus responsables fuera adaptarse a la actual coyuntura, también se podría optar por proyectos más humildes, pero más comprometidos o más cercanos al mundo civil, siempre teniendo claro el objetivo de que es la historia del Ejército lo que debe transmitir (las lecturas transversales son tantas y podrían abarcar tantos campos que en cualquier caso la tarea podría ser apasionante).

Las cuestiones técnicas fundamentales el museo ya las ha resuelto, por lo que podría ser un modelo y un referente, en lo que a museos y colecciones militares se refiere, lo que le obligaría a establecer y mantener criterios de excelencia en todas su actuaciones por mínimas que puedan parecer y también un mayor compromiso en la tarea de marcar un nuevo camino a estas instituciones.

Lo que es evidente es que el Museo nació de nuevo en 2010.

Aún expresado en forma negativa el deseo es positivo: el Museo del Ejército no debería dar ni un paso hacia atrás, el Museo del Ejército no debería olvidar que la buena voluntad no suple la calidad y se nota, el Museo del Ejército no debería trivializar, simplificar o rebajar el nivel de sus actuaciones, el Museo del Ejército no debería ser parcial en su exposición de la historia, el Museo del Ejército no debería hacer actividades (exposiciones, actos, conferencias…) de "bajo perfil", el Museo del Ejército no debería intervenir en las áreas públicas sin seguir el diseño previamente plasmado, el Museo del Ejército no debería actuar de forma complaciente consigo mismo, el Museo del Ejército, aún siendo una institución militar, no debería olvidar que la museología existe y la desarrollan profesionales, el Museo del Ejército no debería actuar sujeto a los vaivenes de decisiones no técnicas ni científicas, el Museo del Ejército no debería funcionar según disposiciones o compromisos externos, el Museo del Ejército no debería olvidar que es ante todo un museo, el Museo del Ejército debería abrirse a la sociedad y orientar internamente la acción de conservación y difusión del

[7] Los Museos Regionales del Ejército de Tierra surgieron en su mayoría debido a los diferentes planes de reducción de Unidades, especialmente el Plan NORTE. Como consecuencia de ello, se crearon en las cabeceras de las antiguas Capitanías Generales, en edificios y locales desalojados por dicho plan, museos que albergaron piezas pertenecientes en su mayoría a Unidades, Centros y Organismos disueltos en el ámbito de cada Región. Posteriormente, se han ido enriqueciendo con otras piezas hasta constituir Centros Culturales donde se divulga la historia y la técnica del Ejército español a través de las particularidades locales de la ciudad o la región donde se hayan ubicados, se conservan las piezas allí depositadas y se difunde la cultura militar.

patrimonio cultural militar, el Museo del Ejército no debería olvidar que el público no es la medida de todas las cosas… Estos son deseos que se podrían hacer extensivos a otros muchos museos.

El futuro

El museo, probablemente el museo que hubieren deseado los ilustrados que lo crearon, ahora que está instalado y operativo en su nueva sede, ha establecido planes a largo, medio y corto plazo que podrán irse acometiendo según sea posible su realización. Estos planes y programas incluyen estar operativos en MILES en 2014; iniciar seriamente la tarea de catalogación de las colecciones, partiendo de grupos o partes definidas de las mismas; continuar con la restauración de las colecciones; iniciar la revisión, mejora de la instalación y organización de la conservación preventiva de los fondos depositados en otras unidades; iniciar la posible gestión de un espacio para acometer un almacén visitable –museo de *pesados*–; establecer contactos y redes con museos militares para apoyo técnico; plantear y establecer colaboraciones para acometer proyectos de investigación; establecer una línea de publicaciones hasta ahora inexistente; alimentar la página web intentando abrir las colecciones a la red, etc., todo ello buscando la excelencia cultural y manteniendo una línea clara de actuación que pueda definir a la institución, evitando improvisaciones.

Ha pasado un año desde su inauguración y nada de esto ha sucedido ni se ha iniciado. La presencia del museo solo es evidente, y solo en algunos aspectos, para el estamento militar y el gran público. El campo amplio que marca el Decreto de creación permite muchas acciones pero por ahora el museo no es visible, no está en los circuitos que debe estar. Si no hay un cambio, su actividad seguirá siendo marcada por decisiones externas y superiores, y la institución no podrá establecer sus propias señas de identidad.

¿Perderemos una oportunidad histórica por falta de capacidad para posicionarnos en el mundo de los museos? ¿Cuáles serán las funciones que caracterizarán al Museo del Ejército en el futuro? ¿Seguiremos preocupados por nuevos inventarios y por reunir y dispersar colecciones? ¿Languidecerá el museo por crisis externas y falta de visión interna?

Parafraseando la clásica, guerrera y latina frase *si vis pacem para bellum*, podríamos decir: si quieres museos de la guerra, de la paz y para todos, prepara profesionales, trabajo e imaginación.

Bibliografía

AA.VV. (2006): "Museos del Ministerio de Defensa", *Revista de Museología,* 37.

AA.VV. (2006): *Aproximación a la Historia Militar de España,* 3 vols. Madrid: Ministerio de Defensa.

AA.VV. (2007): *Tesoros del Museo del Ejército*. Madrid: Ministerio de Defensa, Ollero y Ramos, Editores S. L.

AA.VV. (2007): "El programa de exposición del Museo del Ejército", *museos.es*, 3, pp. 110-119.

AA.VV. (2009): "Nueva sede del Museo del Ejército de Tierra", *Revista Ejército*, 819.

AA.VV. (2010): "Nueva sede del Museo del Ejército de Tierra", *Revista Ejército,* 831.

Bravo Juega, M. I. (1997): "Documentación o investigación", *Museo*, 2, pp. 91-94.

Herrero Fernández-Quesada, M.ª D. (1996): *Orígenes del Museo del Ejército*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Pérez de Andrés, C. (en prensa): "Almacenes de la A a la J. Los nuevos almacenes del Museo del Ejército", *Museo*.

Redondo Álvarez, M. (2010): "Programa de tratamiento técnico y traslado de colecciones del Museo del Ejército de Madrid", en Alquézar Yánez, E. (coord.), *Actas Segundas Jornadas de Formación Museológica*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 123-133.

Real Decreto 636/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el funcionamiento y se establece la estructura orgánica básica del Museo del Ejército. BOE n.º 119. Sábado 15 de mayo de 2010.

Sobre el sistema MILES: Instrucción 151/00725/2009, de 9 de enero. BOD n.º 13, de 21 de enero de 2009.

Referencias web

http://www.portalcultura.mde.es/cultural/museos/.

http://www.ejercito.mde.es/unidades/Madrid/ihycm/Museos/ejercito/index.html.

http://www.arquitectosdemadrid.org/4854/rehabilitacion-del-alcazar-de-toledo/.

LEM-The Learning Museum. Museos y aprendizaje para el siglo xxi

María Jesús Rubio Visiers
Museo Arqueológico Nacional
Madrid

María Jesús Rubio pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Ministerio de Cultura y desde 2006 forma parte del departamento de Difusión del Museo Arqueológico Nacional, en la sección de programas educativos y coordinación del voluntariado de la tercera edad. Asimismo, participa en la actualidad como representante del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en el proyecto internacional *LEM-The Learning Museum*.

maje.rubio@mecd.es

Resumen: Este artículo presenta un ambicioso proyecto internacional, *LEM-The Learning Museum*, cuyo objetivo principal es crear un foro permanente de aprendizaje a lo largo de la vida de investigación, intercambio y difusión destinado a los museos, educadores de adultos e instituciones dedicadas al patrimonio cultural. El proyecto apuesta decididamente por los objetivos marcados por la UE para los próximos años en su camino para la creación de una Europa del Conocimiento. LEM desarrollará diversas líneas de trabajo, entre las cuales destaca la creación de un entorno virtual, el desarrollo de un programa de movilidad profesional y la creación de grupos de investigación sobre temas fundamentales que afectan al mundo de los museos.

Palabras clave: Unión Europea, Europa del conocimiento, Aprendizaje a lo largo de la vida, Educación de adultos, Museos.

Abstract: This article presents an ambitious international project, *LEM-The Learning Museum* whose principal aim is to create a permanent forum of lifelong learning, investigation, exchange and dissemination destined to museums, adult educators and cultural heritage organizations. The project is firmly committed to the goals set by the EU for the next years. That is, the creation of a knowledge based Europe. *LEM* will develop various lines of work, among which the creation of a virtual environment, the development of a mobility scheme and the creation of research groups on key issues affecting the world of museums.

Keywords: European Union, Knowledge based Europe, Lifelong learning, Adult learning, Museums.

Introducción

LEM-The Learning Museum (en adelante, LEM), que inició su andadura en octubre de 2010, es un proyecto financiado por la Unión Europea a través del Programa Grundtvig (2010-2013) de aprendizaje a lo largo de la vida. Este programa se incluye en un proyecto de gran envergadura que agrupa las iniciativas de la UE en el ámbito de la educación y la formación: el Programa de Aprendizaje Permanente[1].

El Programa Grundtvig tiene como meta mejorar la calidad de la educación de adultos en un sentido amplio, incluyendo la enseñanza formal, la no formal y, como aspecto más novedoso, la enseñanza informal, que puede abarcar todo tipo de aprendizaje al margen de la enseñanza oficial, incluido el autoaprendizaje. Su principal objetivo es responder al reto educativo que supone el envejecimiento de la población

[1] Para más información sobre los programas de la UE sobre estos temas, véase *http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc86_en.htm*.

[2] En la página web de LEM se puede consultar la lista de museos e instituciones participantes: *www.lemproject.eu*.

en Europa y ayudar a que los adultos puedan acceder a las herramientas que les permitan mejorar sus conocimientos y competencias.

Los principales aspectos en los que incide se centran en favorecer la movilidad en Europa de las personas dedicadas a la educación de adultos, mejorar la cooperación entre las organizaciones que desarrollan sus actividades en este campo, ayudar a los sectores sociales más desfavorecidos o marginales para que puedan acceder a la educación, y mejorar los contenidos, servicios y planteamientos pedagógicos que estas instituciones desarrollan.

El Programa Grundtvig subvenciona diversas acciones, entre ellas la puesta en marcha de proyectos multinacionales que favorezcan la movilidad profesional, la creación de redes temáticas y la mejora de la formación de las personas e instituciones que trabajan en la educación de adultos. Es en este marco en el que surge el proyecto LEM, centrado en el ámbito de los museos, entendidos estos como instituciones que trabajan y participan en el aprendizaje a lo largo de la vida.

El propósito de LEM es crear una extensa red europea para asegurar que los museos y organizaciones dedicadas al patrimonio cultural puedan jugar un papel activo en el campo del aprendizaje a lo largo de la vida o aprendizaje permanente y, al mismo tiempo, concienciar al respecto a las personas e instituciones que deben tomar las decisiones políticas, tanto a nivel nacional como europeo.

Participan en este proyecto 22 representantes de 17 países[2] entre los que se incluye España, que forma parte del mismo a través de la Subdirección General de Museos Estatales. Existen igualmente organizaciones-paraguas que tienen como objetivo la difusión de sus contenidos y actividades, entre las que se incluye también el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte español. Pero el proyecto está igualmente abierto a otros museos, instituciones culturales y cualquier otra organización dedicada a la educación de adultos.

El proyecto LEM que presentamos en este artículo supone la articulación de un foro permanente para que los museos y los educadores de adultos puedan trabajar con el fin de crear una sociedad de aprendizaje y, en definitiva, una Europa basada en el conocimiento (fig. 1).

Para lograr esta ambiciosa aspiración los museos no deben conformarse, como hasta ahora, con ser espacios para el aprendizaje, sino que deben conver-



Figura 1. *LEM-The Learning Museum,* un foro permanente para los museos y los educadores de adultos.

El aprendizaje a lo largo de la vida se ha convertido en la herramienta fundamental para realizar la transición hacia la sociedad del conocimiento y asegurar su éxito para construir una sociedad integradora, ofrecer mayores niveles de cualificación y, en definitiva, facilitar a los ciudadanos la posibilidad de participar más activamente en la vida pública y social

tirse en organizaciones de aprendizaje en sí mismas. Así, pueden (y deben) aprender de las comunidades que constituyen el contexto social en el que desarrollan su actividad, del público para el que trabajan, sea este real o potencial, y también de otras instituciones con las que puedan establecer contactos y alianzas. Con todo ello, estarán mejor preparados para llevar a cabo los ambiciosos objetivos establecidos por las políticas nacionales y europeas, y hacer frente a los desafíos y retos que planteará la sociedad contemporánea en las próximas décadas.

Para comprender el origen del proyecto es necesario hacer una pequeña reflexión sobre cuáles han sido las políticas y estrategias establecidas por la UE (e implementadas por los Estados miembros) a partir de mediados de los años noventa y, sobre todo, a partir del Plan Estratégico de Lisboa del año 2000. En especial, es fundamental tener en cuenta dos conceptos: la *sociedad del conocimiento* y el *aprendizaje a lo largo de la vida*.

La sociedad del conocimiento es un concepto conocido ya desde los años setenta, relacionado con los aspectos tecnológicos de gestión del conocimiento aplicado a empresas y organizaciones (Domínguez, 2001: 413; Krüger, 2006). Con los años, ha ido ampliando su contenido, hasta ser definido como un nuevo escenario organizativo en el que la verdadera riqueza no está en la producción de bienes materiales, sino vinculada a la producción y difusión de conocimientos (Krüger, 2006). Crece con el tiempo la importancia del conocimiento como recurso económico, lo que conlleva la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida.

En el ámbito de la UE, diversas comunicaciones y documentos de trabajo en los últimos años han definido y concretado las acciones para el logro de este objetivo: generar una Europa del Conocimiento. El *Libro Blanco sobre la educación y la formación-Enseñar y aprender-hacia la sociedad cognitiva*, publicado por la Comisión Europea en 1995, ya introduce la idea de promover un mayor desarrollo del nivel de conocimientos de los ciudadanos mediante un amplio acceso a la educación y una constante actualización (Comisión Europea, 1995).

Gran importancia tiene la Comunicación de la Comisión *Por una Europa del conocimiento,* de noviembre de 1997 (Comisión Europea, 1997), en la que se establece la necesidad de fomentar un aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida a través de diversos programas que se basan en los cuatro ejes fundamentales de las políticas de la UE: innovación, investigación, educación y formación. El Consejo extraordinario celebrado en Lisboa en el año 2000 desarrolla y afianza esta política como reto para la próxima década, a la vez que reconoce el papel fundamental del aprendizaje a lo largo de la vida. Este concepto estará presente en sucesivas comunicaciones y documentos de trabajo elaborados por la Unión Europea en los últimos años (Comisión Europea, 2000b; 2001a; 2001b; 2001c; 2002a; 2002c).

Vemos, pues, que el aprendizaje a lo largo de la vida se ha convertido en la herramienta fundamental para realizar la transición hacia la sociedad del conocimiento y asegurar su éxito para construir una sociedad integradora, ofrecer mayores niveles de cualificación y, en definitiva, facilitar a los ciudadanos la posibilidad de participar más activamente en la vida pública y social. Como indicaba el pensador chino Kuan Tzu, en el siglo III: "cuando planifiques un año, siembra; cuando planifiques una década, planta árboles; cuando planifiques toda una vida, forma y educa a los hombres", idea que aparece reflejada en las obras de otros pensadores y escritores (Hernández, 2004).

En este contexto adquiere gran importancia la educación de adultos, dado que la mayor parte de la vida del ser humano se desarrolla en este periodo. Esto significa que, en gran medida, el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida ocurre en la edad adulta por lo que hay que prestar especial atención a la formación y adquisición de competencias en esta etapa, tal y como indican diversas recomendaciones de la UE (Comisión Europea, 2006; 2007; 2008).

España no se ha quedado al margen de estas políticas europeas. Hay buenos ejemplos de iniciativas llevadas a cabo por las administraciones públicas, caso de los por entonces Ministerio de Educación[3] y el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad[4], además de otras instituciones, como por ejemplo las universidades (Dominguez, 2001; Marcelo, 2001). Sin embargo, se observa una cierta dispersión, que viene paliándose en los últimos tiempos con el desarrollo de contactos que permitirán aumentar las sinergias entre los distintos agentes que se ocupan de estos temas en nuestro país.

La creación de una red permanente con las características que el proyecto LEM plantea ayudará a los museos e instituciones participantes a establecer un compromiso decidido con las políticas europeas y, en especial, con los objetivos marcados por la Agenda de la UE para 2020[5]. Igualmente, LEM apoyará a los museos y a los educadores de adultos en el esfuerzo de aprender unos de otros, fomentando un mayor desarrollo profesional y contribuyendo a crear una sociedad de aprendizaje. De este modo, se crearán las condiciones adecuadas para que los museos puedan analizar y reflexionar de forma crítica, tanto sobre su misión, como sobre las actividades que desarrollan día a día.

Objetivos

Los objetivos principales del proyecto LEM son ambiciosos y tendrán un amplio desarrollo a lo largo del periodo de vigencia del mismo desde el año 2010 hasta el año 2013:

- Promover el aprendizaje de las personas adultas en los museos.
- Concienciar sobre el papel que pueden, y deben, jugar los museos en la actual sociedad del conocimiento.
- Difundir información en los museos y organizaciones participantes sobre las estrategias de la UE sobre el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Explotar el potencial que tienen los museos como organizaciones de aprendizaje en el marco de la sociedad actual y su realidad económica, favoreciendo la cohesión social y el diálogo intercultural, la adquisición de habilidades y competencias básicas, y la capacidad digital.
- Generar sinergias entre los museos y los educadores de adultos y difun-



Figura 2. El proyecto promueve el intercambio de información y el aprendizaje mutuo.

[3] La oferta de educación para personas adultas está contemplada en el capítulo IX de la Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de mayo de 2006. Además, el Ministerio de Educación ha elaborado un Plan de Acción para el Aprendizaje Permanente, en el que ha invitado a participar a las distintas administraciones, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos y organizaciones o entidades interesadas en el sector, y ha puesto en marcha congresos y reuniones sobre el tema. Para más información: *http://www.educa-alv.es/.*

[4] El Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, a través del Imserso, desarrolla diversos planes e iniciativas relacionadas con el aprendizaje en la tercera edad y el envejecimiento activo. Para más información: *http://www.imserso.es/imserso_01/envejecimiento_activo/index.htm.*www.lemproject.eu.

[5] Comisión Europea, 2010.

dir información y buenas prácticas (Gibbs, Sani, Thompson, 2006)[6].
– Apoyar el desarrollo profesional del personal de los museos dedicado a la educación y favorecer su movilidad en Europa, fortaleciendo la comunidad de profesionales europeos que trabajan en la educación en los museos.

A través de tres líneas generales de actuación, la investigación, la difusión y la movilidad, el proyecto LEM pretende lograr que los museos sean, en definitiva, un foro permanente de discusión y de intercambio de información y metodologías de trabajo. De hecho, LEM es, en primer lugar y sobre todo, una red que apoya y promueve el intercambio de buenas prácticas entre los participantes y que aspira a convertirse en una plataforma de referencia a nivel europeo para los profesionales en este campo (fig. 2).

A través de tres líneas generales de actuación, la investigación, la difusión y la movilidad, el proyecto LEM pretende lograr que los museos sean, en definitiva, un foro permanente de discusión y de intercambio de información y metodologías de trabajo

Actividades del proyecto. ¿Cómo lograr los objetivos propuestos?

El proyecto ha generado un conjunto de actividades, de gran importancia en sí mismas, y que forman una estructura perfectamente organizada que permita la consecución de los propósitos establecidos:
– Creación de una página web especializada y dinámica dirigida por un equipo editorial internacional y abierta a la contribución de los usuarios.
– Organización de conferencias internacionales sobre temas de especial interés para los museos y el aprendizaje a lo largo de la vida.
– Creación de grupos de trabajo para la investigación de diversos temas planteados en la Agenda Europea: el diálogo intercultural, la adquisición de competencias digitales, la relación entre los museos y las personas mayores o entre los museos y los colectivos en riesgo de exclusión.
– Publicación y difusión de informes temáticos generados por los grupos de investigación.
– Realización de eventos de difusión del proyecto a nivel nacional o local.
– Dirección y puesta en marcha de un programa de movilidad.

Como vemos, estas actividades se centran en aspectos concretos que favorecen la investigación, la difusión, la movilidad y el uso de las nuevas tecnologías como vehículo de transmisión de información. Pero veamos en detalle en qué consisten:

Uso de nuevas tecnologías para la difusión de la información: la página web[7]

La página web del proyecto, en inglés, pretende ser un foro dinámico e interactivo con servicios 2.0. En ella, se incluye e intercambia información sobre los museos y el aprendizaje a lo largo de la vida y, a la vez, proporciona información sobre el propio desarrollo del proyecto. En definitiva, aspira a ser un entorno virtual de aprendizaje suministrando bibliografía actual y proyectos en marcha sobre estos temas. La página estará permanentemente actualizada mediante una investigación continua, que implicará un constante análisis de datos y la preparación de nueva información. Esta tarea será realizada por un equipo editorial internacional, apoyado por los propios socios, que aportarán proyectos, buenas prácticas y cualquier otra información relevante para los destinatarios en sus respectivos países. La página web constituirá, por tanto, una herramienta de trabajo útil para todos aquellos que están interesados en estas materias.

La página no solo estará activa a lo largo del periodo de vida del proyecto, sino que continuará viva aún después de su conclusión, a través de la página web y la red NEMO[8], uno de los socios del proyecto.

Conferencias y actos de difusión de los contenidos y desarrollo de LEM

Durante el tiempo de duración de LEM se organizarán tres conferencias internacionales (la primera de ellas en Tampere, Finlandia, en octubre de 2011), como continuación a la conferencia inicial rea-

[6] En esta publicación se incluyen numerosos ejemplos de buenas prácticas de aprendizaje a lo largo de la vida en el ámbito europeo.
[7] *www.lemproject.eu*.
[8] Para más información sobre la red NEMO-The Network of European Museum Organisations, véase *www.ne-mo.org*.

lizada en Bolonia en diciembre de 2010 (fig. 3). En las conferencias, que constituyen los principales actos de difusión del proyecto entre los potenciales destinatarios, participarán todos los socios. Tendrán, no obstante, un carácter abierto y se utilizarán para promocionar la red y convertirla en un punto de referencia en el ámbito de los museos y el aprendizaje a lo largo de la vida. Estas conferencias, que esperan atraer entre 100 y 150 participantes, serán una magnífica ocasión para establecer contactos con gerentes educativos, responsables políticos, directores y miembros del personal de los museos y de instituciones dedicadas al Patrimonio Histórico de Europa y Estados Unidos. A su vez cada socio organizará a nivel local o nacional otros actos de difusión (conferencias, seminarios, jornadas, etc.) con el fin de alcanzar una mayor audiencia y obtener el máximo nivel de impacto y visibilidad.

Trabajo de los grupos de investigación

Como ya hemos visto, uno de los pilares básicos de LEM, junto con la difusión y la movilidad, es la investigación. Por ello, el trabajo de los grupos temáticos será crucial para dar un mayor alcance a la red, recopilando nuevos datos e informaciones y explorando ejemplos de buenas prácticas. Los resultados obtenidos servirán desde el principio para alimentar la página web.

Durante la vida del proyecto, cada grupo temático coordinado por uno de los socios e integrado por otros socios interesados (entre seis y diez por grupo) investigarán sobre un tema específico. Los grupos trabajarán independientemente y organizarán su propia agenda y programa de trabajo (fig. 4). Los temas sobre los que versan los diferentes grupos de trabajo son muy diversos y pueden resumirse en cuatro aspectos básicos: las diferentes formas que adquiere el aprendizaje en el museo, su futuro, el análisis y evaluación de los visitantes, y la relación de los museos con diversos colectivos sociales específicos[9]:

– *Los museos como organizaciones de aprendizaje*. Este grupo de investigación analizará la forma en que los museos facilitan el aprendizaje desde diferentes aspectos (dónde y cómo se produce, reacción del público ante las

[9] Para más información sobre los contenidos de los grupos de trabajo, véase *www.lemproject.eu*.





Figura 3 (izquierda). Primera conferencia del proyecto, celebrada en Bolonia en diciembre de 2010. Figura 4 (derecha). El trabajo de los grupos de investigación es uno de los pilares del proyecto.

experiencias que los museos ofrecen, impacto de estas en los diferentes grupos de visitantes, cómo hacer el aprendizaje más efectivo, etc.).

– *Estudios de público y acceso y modelos de aprendizaje en los museos*. Su objetivo esencial es aportar nuevos planteamientos que ayuden a mejorar la calidad de las actividades y programas de los museos teniendo en cuenta, por un lado, los análisis del público y sus resultados (públicos reales y potenciales) y, por otro, la relación que los visitantes establecen con la institución durante su visita.

– *Los museos en el siglo xxi*. Su finalidad es recopilar experiencias innovadoras en Europa y plantear nuevas estrategias para hacer frente al rápido ritmo de cambio y transformación de la sociedad actual en relación con el acceso a la cultura. En definitiva definir cómo queremos que sean los museos del futuro.

– *Museos y tercera edad*. Este grupo de trabajo tiene su origen en el creciente envejecimiento de la población en Europa y los retos que este hecho plantea en los museos. Además de recopilar buenas prácticas en este campo, su meta es analizar la situación de la tercera y cuarta edad en Europa y las políticas actuales puestas en marcha al respecto, lo cual podrá servir de base para acercar los museos a este colectivo.

– *Museos, inmigración y diálogo intercultural*. Para que los museos cumplan con su función social es necesario analizar el impacto que la inmigración produce en la sociedad y el modo en que los museos pueden colaborar para la integración y para un mejor conocimiento de las diferentes culturas que hoy en día conforman nuestro tejido social.

A lo largo de los tres años de vida del proyecto, los grupos de trabajo elaborarán un informe sobre el estado de la cuestión de su respectivo tema de estudio con el fin de que pueda ser difundido en formato digital.

Aprendiendo directamente unos de otros: desarrollo del programa de movilidad.

La movilidad es un aspecto muy importante para apoyar el conocimiento e intercambio de diferentes prácticas profesionales, lo cual es fundamental para fomentar una mayor colaboración a escala europea. Constituye además una prioridad de la agenda de la UE y también el tercer gran eje del proyecto LEM.

Para apoyar precisamente esta inquietud, tantas veces apuntada por las resoluciones de la UE, LEM tiene como uno de sus objetivos prioritarios la promoción de la movilidad entre los socios mediante la organización y gestión de un programa específico. Algunos de los socios serán anfitriones de colegas de otras instituciones pertenecientes a los países participantes y que quieran visitarles para vivir una experiencia directa de sus métodos de trabajo. Está previsto que la movilidad se realice en seis instituciones huésped y afecte a 12 o 15 profesionales en periodos de una o dos semanas por visita. Un informe final del funcionamiento de este programa, con sus aspectos fuertes y débiles, permitirá valorar su utilización como un servicio permanente en una futura red. La movilidad podrá adquirir diversos formatos, como visitas de estudio, intercambio de profesionales, visitas de observación en contextos de trabajo, etc.

Destinatarios. ¿A quiénes va dirigido este proyecto?

Ya hemos analizado los objetivos y las actividades que LEM ha comenzado a desarrollar, pero es igualmente importante determinar los principales destinatarios de todas estas iniciativas. La difusión es uno de los núcleos del proyecto, el cual se construye de hecho alrededor de acciones y eventos que pretenden tender la mano a un público objetivo en toda Europa e incluso aun más allá del ámbito europeo: museos, educadores de

adultos, instituciones y organizaciones de ámbito nacional o supranacional, así como a otros proyectos financiados por la UE y a aquellos que se encargan de la toma de decisiones políticas en relación con estos temas.

Podemos distinguir diversos grupos y colectivos que constituyen objetivos potenciales del proyecto LEM:

- Museos europeos y organizaciones relacionadas con el Patrimonio Histórico que quieran comprometerse con la Agenda 2020 de la UE y ser activas en el campo del aprendizaje a lo largo de la vida.
- Organizaciones de educación de adultos interesadas en el desarrollo de proyectos conjuntos con museos para explotar su potencial como entornos de aprendizaje.
- La comunidad profesional de educadores de adultos y profesionales de los museos en Europa.
- Personas encargadas de tomar decisiones en los campos de la cultura y educación de adultos a nivel nacional y europeo.
- Agencias Nacionales Grundtvig y otros proyectos Grundtvig o financiados por la UE.
- Museos y organizaciones culturales en Estados Unidos.
- También serán objetivos, evidentemente, los socios del proyecto, muchos de los cuales tienen en sus manos la posibilidad de difundir sus resultados a cientos de otras organizaciones e individuos.

La estimación numérica de los posibles destinatarios puede ser muy elevada si tenemos en cuenta los profesionales de museos y los educadores de adultos con los que los propios socios establezcan contacto, los profesionales de museos que conozcan sus contenidos a través del uso y consulta de la página web, los participantes en las conferencias y actos de difusión, y toda aquella persona interesada que acceda a los informes de investigación.

Un punto importante a tener en cuenta para acceder a todos estos posibles destinatarios potenciales es la propia capacidad de los socios participantes para desarrollar extensas redes de información y difundir los contenidos del proyecto.

Evaluación y plan de calidad

Ningún proyecto de verdadera importancia tiene valor si no es correctamente evaluado, de manera que sea posible comprobar el cumplimiento o no de los objetivos que se hayan planteado previamente. Además, la evaluación debe ser constante y continua en el tiempo.

Este aspecto está perfectamente contemplado en el proyecto LEM, tanto a nivel interno como externo, ya que la propia UE considera fundamental la realización de evaluaciones de los proyectos que financia para conseguir un mayor grado de calidad y transparencia. Por todo ello, se ha considerado necesario poner en marcha un proceso de evaluación y garantía de calidad, realizado mediante un doble procedimiento: interno y externo.

La calidad solo podrá medirse mediante el establecimiento por parte de los participantes de un programa de trabajo claro y detallado que fije los objetivos, y defina las tareas y responsabilidades de cada socio. Así, podrá realizarse una autoevaluación crítica de los logros obtenidos en cada momento, con el fin de reelaborar los objetivos y desarrollar nuevos planes en función de los resultados.

Como complemento, se considera también indispensable la intervención de un evaluador externo para controlar y evaluar las áreas estratégicas del funcionamiento de la red y, en especial, el impacto obtenido respecto a la difusión, la investigación y al programa de movilidad. Este evaluador externo analizará el número de contactos realizados, número de nuevos socios adscritos al proyecto, pero también valorará la calidad de la información proporcionada y los resultados de la investigación. La evaluación de estos aspectos, junto al análisis del aprendizaje de los socios, permitirá

Ningún proyecto de verdadera importancia tiene valor si no es correctamente evaluado, de manera que sea posible comprobar el cumplimiento o no de los objetivos que se hayan planteado previamente. Además, la evaluación debe ser constante y continua en el tiempo

realizar una revisión y mejora de los posibles resultados.

Los resultados de la autoevaluación se materializarán en un informe que incluirá no solo las herramientas creadas por el proyecto y el informe de evaluación final, sino también un análisis del aprendizaje organizativo, la implicación de los socios y su papel, la coordinación del trabajo, junto al grado de cooperación y comunicación entre todos ellos.

Por su parte, los resultados del informe de evaluación externa incluirán el impacto de la red en cuanto a la difusión, la calidad de los resultados, el ritmo de crecimiento de los nuevos socios adscritos al proyecto, y la sostenibilidad. Este último aspecto tiene gran importancia, al medir el grado en que la existencia y las actividades de la red son integradas y llevadas a la práctica por organismos e instituciones relevantes a nivel nacional y europeo, lo que permitirá seguir trabajando después de la finalización del proyecto, en el año 2013.

El proyecto LEM trata de plantear una forma diferente de ver el museo, de darnos cuenta de la necesidad de crear nuevos espacios mucho más abiertos a la sociedad y que tengan un carácter más inclusivo

Conclusiones

Un aspecto fundamental del proyecto LEM es su vocación de perdurabilidad. Aun teniendo una duración limitada en el tiempo, no se trata de un programa cerrado, ya que la creación de la red es solo un principio de investigación, colaboración e intercambio de flujos de información. Los pasos que se inician ahora deberán tener continuidad en un futuro a medio plazo gracias a las relaciones generadas entre los propios socios y aún más allá.

Por otro lado, los distintos aspectos que desarrolla pueden convertirse en una herramienta de trabajo esencial para los museos europeos, y por tanto también para los españoles, que les permitirá mejorar sus resultados al aprovechar las experiencias y buenas prácticas que el proyecto pone a su disposición, aumentando así la calidad de sus actividades.

Pero el proyecto LEM va mucho más allá de intercambiar experiencias y conocimientos. Se trata de plantear una forma diferente de ver el museo, de darnos cuenta de la necesidad de crear nuevos espacios mucho más abiertos a la sociedad y que tengan un carácter más inclusivo. Este es el reto que nos plantea nuestra cambiante sociedad actual y el proyecto LEM puede ser una importante ayuda para enfrentarnos al futuro.

Bibliografía

Comisión Europea (1995): *Libro blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad cognitiva*. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (1997): Comunicación: *Por una Europa del conocimiento,* COM (97) 563. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2000b): *Memorándum sobre el aprendizaje permanente,* SEC (2000) 1832. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2001a): Comunicación: *Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente,* COM (2001) 678. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2001b): Documento de trabajo de los servicios de la Comisión. *Aprendizaje permanente. Prácticas e indicadores,* SEC (2001). Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2001c): *Iniciativas nacionales para promover el aprendizaje a lo largo de la vida en Europa*. Madrid: Cedefop, Eurydice, CIDE.

— (2002a): *Cómo lograr que el aprendizaje permanente sea una realidad para todos*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2002b): *Cultura y sociedad del conocimiento*. (2002/C 32/01). Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

— (2002c): *Decisión n.º 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo*, de 15 de noviembre de 2006, por la que se establece un *Programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente*.

— (2006): *Aprendizaje de adultos: nunca es demasiado tarde para aprender,* COM (2006) 614 final.

— (2007): *Plan de acción sobre el aprendizaje de adultos: Siempre es buen momento para aprender*, COM (2007) 558 final.

— (2008): *El aprendizaje de adultos*, [Diario Oficial C 140 de 6.6.2008], COM (97) 563.

— (2010): *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, COM (2010) 2020.

Consejo extraordinario de Lisboa (2000a): *Hacia la Europa de la innovación y el conocimiento*. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Domínguez Fernández, G. (coord.) (2001): "Presentación y justificación. La Sociedad del Conocimiento y los retos de la organización educativa: la generación y gestión del conocimiento", *Revista Complutense de Educación*, 12, 2, pp. 413-423.

Gibbs, K.; Sani, M. y Thompson, J. (2006): *Lifelong Learning in Museums. A European Handbook*. Bolonia: Edisai.

Hernández Neira, J. L. (2004): *Aprendizaje permanente o aprendizaje a lo largo de la vida: tendencias en los países desarrollados, <www.trainersineurope.org/jlbneira/files/2009/12/aprelarvid.doc>*.

Krüger, K. (2006): "El concepto de sociedad del conocimiento", *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI, 683.

Marcelo, C. (2001): "Aprender a enseñar para la Sociedad del Conocimiento", *Revista Complutense de Educación*, 12, 2, pp. 531-693.

Referencias web

http://www.lemproject.eu/library[10].

http://europa.eu/documentation/index_es.htm[11].

[10] La página del proyecto incluye un gran número de publicaciones en línea sobre los diversos temas que forman parte de sus contenidos.

[11] En esta página se puede acceder a todas las publicaciones y documentos generados en el seno de la UE.

El Museo Activo del Aceite de Oliva y la Sostenibilidad

José Carlos Marzal Fernández
Fundación para la Promoción y el Desarrollo del Olivar y del Aceite de Oliva
Jaén

José Carlos Marzal es ingeniero agrónomo por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y Montes de Córdoba y, desde 1992, director gerente de la Fundación del Olivar. Dirige diferentes proyectos relacionados con sistemas de información y gestión del conocimiento aplicados al sector del aceite de oliva, entre los que destacan POOL España, El Trujal del Aceite de Oliva, CIMDOL, Sistemas de gestión de la información para la toma de decisiones en almazaras y entidades en cooperación, y EXPOLIVA.

ger@oliva.net

Resumen: El Museo Activo del Aceite de Oliva y la Sostenibilidad se configura como un moderno espacio expositivo, integrado por edificaciones y zonas descubiertas, destinado a la difusión del conocimiento relacionado con el cultivo del olivo, la tecnología de la producción de los aceites de oliva, la economía oleícola y, en general, cualquier manifestación científico-técnica y cultural vinculada al aceite de oliva y estrechamente relacionada con el desarrollo sostenible de los sistemas productivos. El museo ha estado financiado por la Diputación Provincial de Jaén y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía y desarrollado técnicamente por la Fundación del Olivar, teniendo su ubicación en el Parque Científico-Tecnológico Geolit (Mengíbar, Jaén).

Palabras clave: Aceite de Oliva, Museos, Sostenibilidad, Difusión del conocimiento, Fundación del Olivar.

Abstract: Active Museum of Olive Oil and Sustainability is configured as a modern exhibition space, composed of buildings and open areas, for the dissemination of knowledge related to the cultivation of olives, the production technology of oil olive, olive oil economy, and any manifestation scientific-technical and cultural related to olive oil and closely related to the sustainable development of production systems. The museum was funded by the Diputación Provincial de Jaén and the Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, developed technically by Fundación del Olivar, that having its location in the Science and Technology Park Geolit (Mengíbar, Jaén).

Keywords: Olive Oil, Museum, Sustainability, Dissemination of knowledge, Fundación del Olivar.

La sostenibilidad y la calidad articulan el discurso del museo

Una de las técnicas narrativas comúnmente utilizadas en los museos modernos es aplicar una serie de conceptos subyacentes que pueden extenderse a lo largo de la exposición. En el Museo Activo del Aceite de Oliva se han definido dos líneas maestras sobre las que se apoyan los elementos expositivos: sostenibilidad y calidad. Es los que hemos definido como hitos S-Q. Los itinerarios trazados en la exposición tienen unas estaciones señalizadas en las que se hace especial referencia a aspectos clave sobre sostenibilidad o calidad. Por ejemplo, si la diferenciación de frutos es fundamental para la calidad, un hito Q es la separación de aceitunas de suelo y las de vuelo.

Figura 1 (página siguiente). Acceso principal del Museo. Foto: Fundación del Olivar y Javier Milla.



El edificio. Una caja áurea semienterrada

Como podemos adivinar no se trata de un tesoro, o sí. Efectivamente, no es un edificio trabajado con metales nobles. Pero sí es un paralelepípedo (caja rectangular) cuyos valores intangibles de diseño y contenidos superan la simple valoración de este elemento químico.

Para la ubicación del edificio se ha aprovechado el desnivel natural del terreno, de forma que esta diferencia de cota, próxima a los seis metros, nos permite semienterrar parte de la construcción. Este espacio, destinado a la zona de exposición permanente, hace posible un control adecuado de luz, temperatura y nivel sonoro.

Un edificio bioclimático con mensaje. El olivo y la sostenibilidad

Resulta evidente que un museo orientado a la divulgación del conocimiento de las ciencias vinculado al territorio, en este caso a la provincia de Jaén, debería forzosamente contemplar al olivo como eje central del discurso. Enlazar la producción oleícola con el concepto sostenibilidad es solo un ejercicio de coherencia como la problemática actual desde el punto de vista medioambiental, económico y social.

En la actualidad, cualquier actividad económica que se proyecte en cualquiera de los sectores productivos



Figura 2. Sistema de ahorro energético. Foto: Fundación del Olivar y Javier Milla.

agrarios, industrial o servicios debe contemplar el carácter sostenible a largo plazo. Es decir, el desarrollo económico y social de una explotación económica con un impacto medioambiental reducido que permita mantener los recursos naturales para las próximas generaciones.

Estos dos elementos, olivo y sostenibilidad como simbiosis de lo material y lo intangible, orientan todas las actividades del centro.

Desde el punto de vista arquitectónico, el edificio incorpora las soluciones constructivas bioclimáticas de los denominados *green houses* (edificios verdes) tanto en lo relativo a los materiales como a su disposición espacial. En este aspecto, en el edificio no solo se han contemplado antiguas técnicas de control térmico, como pueden ser la orientación de paramentos o la ventilación cruzada, la utilización de patios interiores o el uso de vegetación en cubierta, sino también modernos sistemas de atemperamiento del aire exterior a través de sistemas de pozos canadienses y la utilización de fachadas ventiladas de más de un metro de espesor.

Por lo que respecta a los materiales, se han utilizado técnicas de construcción en seco que aseguran la reutilización de sus componentes, aislamientos ecológicos de viruta de papel de prensa y materiales sintéticos en suelos procedentes de reciclado.

En lo que se refiere al ahorro y eficiencia energética, el edificio está dotado de dispositivos de ahorro luminoso autorregulado por la presencia de luz solar, pozos solares en cubierta que permiten el uso de la luz natural durante todo el día, patios solares internos con muros trombe para la evacuación del color, doble espesor de aislamiento en cerramientos exteriores y cubiertas ajardinadas.

Por lo que respecta al uso eficiente del agua, el edificio cuenta con una red separativa de aguas grises, que permiten su reciclado, así como una fuente natural procedente de una capa freática elevada que da la posibilidad del autoconsumo integral del agua necesaria para todas las necesidades del centro. Está dotado igualmente de aljibe de aguas pluviales que recogen la escorrentía procedente de la urbanización externa y las cubiertas filtrón del edificio.



Figura 3. El bosque de olivos. Foto: Fundación del Olivar.

El abastecimiento energético del edificio (frío y calor) se lleva a cabo mediante energía renovable a través de la conexión a la central termofrigorífica por absorción de Geolit, que utiliza hueso de aceituna y orujillo para su funcionamiento.

Igualmente, por lo que respecta a los contenidos del museo, la simbiosis entre el cultivo y la elaboración del aceite de oliva con las técnicas sostenibles de producción, son una constante a lo largo de la exposición.

El uso racional de los recursos tales como el agua, el suelo y la energía forman parte de los conceptos expuestos tanto en los espacios exteriores dedicados al cultivo del olivo, como en los interiores destinados a explicar las técnicas de extracción del aceite de oliva virgen.

Un espacio para los sentidos

Si bien en la mayoría de los museos los sentidos que comunican al visitante con la exposición se centran en la vista, el oído y el tacto, en el Activo incorporamos dos fundamentales en el mundo del aceite de oliva: olfato y gusto. La exposición permanente incluye módulos para el conocimiento de los atributos positivos o los defectos que pueden estar presentes en los aceites vírgenes, así como su caracterización mediante su valoración organoléptica. De forma paralela, la valoración gustativa se realiza en el Círculo de Cata, el cual permite comparar las puntuaciones de los aceites efectuadas por el público asistente con el panel de expertos mediante la utilización de sistemas electrónicos de valoración instantánea.

La era del carbono y el cambio climático. Una visión desde el cultivo del olivo y la producción del aceite de oliva

A la hora de proyectar la exposición permanente del mueso, uno de los aspectos más analizados han sido aquellos que se relacionan con el ciclo del carbono que, como sabemos, influyen de manera decisiva sobre el denominado cambio climático. Los gases de efecto invernadero, principalmente el CO_2, elevan la temperatura de la corteza de la Tierra y la atmósfera produciendo el fenómeno del cambio climático. La captura de CO_2 durante el proceso de la fotosíntesis hace que los extensos bosques de olivar en Andalucía tengan un efecto beneficioso en la reducción de este gas de efecto invernadero.

La fotosíntesis y la respiración como procesos antagónicos desde el punto de vista del ciclo del carbono se exponen de forma destacada en el ámbito destinado a la fisiología y morfología del olivo. Comprender el mecanismo para cosechar fotones de la radiación solar y fijar el carbono de la atmósfera es la base para entender el papel clave de las plantas, y especialmente del olivo como suministrador de alimento



Figura 4. Vista de la cara norte. Foto: Fundación del Olivar y Javier Milla.

(aceite de oliva virgen) al ser humano. Modernos dispositivos interactivos y reproducciones a gran escala exponen los órganos principales del olivo y su funcionamiento.

El olivo, entre el cielo y la tierra

Dejando de lado las metáforas, toda exposición debe tener un punto de arranque, que en este caso parece evidente. El principio, y origen de todos los procesos que se exponen posteriormente, es el olivo, la atmósfera y el suelo.

Grandes piezas tridimensionales se ubican en el primer ámbito del museo destinado a las relaciones entre estos tres protagonistas de la exposición: olivo, atmósfera y suelo.

Los ciclos del carbono, oxígeno, agua y nitrógeno son proyectados en bandas semiesféricas que recorren este espacio de arriba abajo y de forma perimetral.

Extraer el aceite de la aceituna, un reto para la tecnología a lo largo de la historia

Quizás uno de los ámbitos más singulares del museo sea el reservado a las etapas sucesivas de elaboración del aceite de oliva virgen.

Una de las limitaciones que encontramos en la técnica expositiva de piezas industriales es mostrar el funcionamiento de estas máquinas. A través de la tecnología de información se hace posible penetrar al interior de ellas y proyectar sobre volúmenes en tres dimensiones animaciones multimedia que, junto a los experimentos propuestos, nos trasladan desde los procesos antiguos de extracción por presión a los más modernos sistemas de centrifugación.

Una evolución tecnológica basada en el principio de la fuerza centrífuga que no es otra cosa que la aceleración del proceso de decantación de fluidos con diferentes densidades: aceite de oliva virgen de aceituna, agua y orujo.

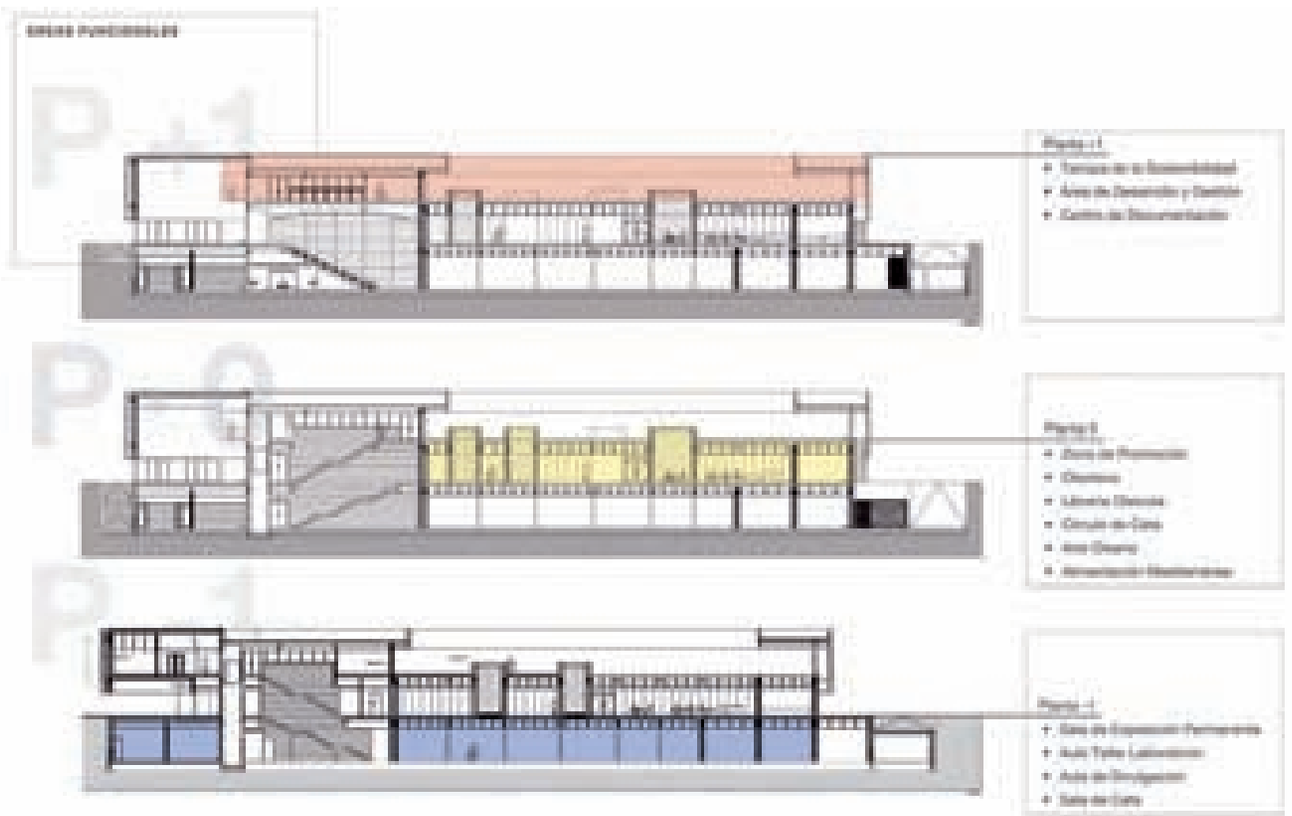


Figura 5. Alzado del edificio.

Como complemento al diseño museográfico elaborado para el Museo Activo del Aceite de Oliva y la Sostenibilidad, se implementará una plataforma multimedia interactiva denominada Escena 3DReal®, la cual permita a los visitantes interactuar de manera instantánea con los distintos elementos expositivos y/o multimedia del museo, convirtiendo a este en un espacio 3D real

Cultivar el olivo. Una forma inteligente de obtener mayor cantidad y calidad del aceite

La incidencia del ser humano sobre la naturaleza para obtener sus frutos se pone de manifiesto en el ámbito expositivo destinado a los temas de cultivo del olivo. Una amplia zona integrada por olivos singulares da apoyo a un conjunto de piezas en las que se exponen las técnicas de selección varietal, planificación de la plantación, riego, fertilización, poda, protección frente de la erosión, recolección, etc.

Todas las técnicas recogen los elementos esenciales para su aplicación, así como el principio científico o técnico en el que se basan. La interacción de los dispositivos multimedia permite al visitante un proceso de aprendizaje basado en el diálogo intelectual entre el elemento y la persona.

El bosque de olivos centenarios

La mayor parte de la zona exterior del museo está plantada de olivos centenarios de variedades autóctonas de Andalucía.

Cada uno de estos olivos es en sí mismo un elemento vivo de la exposición por cuanto su procedencia, historia y material genético lo caracterizan en un individuo único de su especie (*olea* y *europaea*).

Además, el bosque de olivos da pie para la realización de talleres prácticos relacionados con el cultivo, la cosecha de la aceituna y la producción del aceite por los mismos visitantes del centro. En definitiva, se trata de hacer sentir en pocas horas la cultura del olivo y sus gentes entre el público asistente.

Incorporación de las tecnologías de la información al museo

Como complemento al diseño museográfico elaborado para el Museo Activo del Aceite de Oliva y la Sostenibilidad, se implementará una plataforma multimedia interactiva denominada Escena 3DReal®, la cual permita a los visitantes interactuar de manera instantánea con los distintos elementos expositivos y/o multimedia del museo, convirtiendo a este en un espacio 3D real.

El alcance del proyecto presenta una doble visión. Por una parte, pretende involucrar a todos los visitantes *in situ* del museo, ya sean personas individuales, grupos familiares o grupos organizados más amplios. Por otra parte, dada la naturaleza multimedia del



Figura 6. La exposición permanente y auditorio. Foto: Fundación del Olivar y Javier Milla.
Figura 7 (página siguiente, arriba). Instalación de geotermia. Foto: Fundación del Olivar.

proyecto, se puede ofrecer también a visitantes virtuales, que accedan a la aplicación web de la plataforma y participen en ella como si estuviesen en el propio museo, ampliando el ámbito del alcance a todas las personas interesada en el mundo de la ciencia, el olivar y la sostenibilidad, independientemente de su localización.

La plataforma pretende lograr como objetivos principales, el afianzamiento de los conocimientos expuestos a través de los distintos elementos museográficos, así como la ampliación de estos y otros, apoyándose en distintos escenarios multimedia, en un entorno de exploración y descubrimiento.

Para la consecución de estos objetivos, la plataforma sumergirá al visitante en una serie de actividades propuestas a través de distintos escenarios, tanto reales como virtuales. Estas actividades están basadas en gran parte en juegos participativos, de descubrimiento y preguntas, cuyas respuestas se encuentran visualmente en la escena ante la que se encuentra el visitante, el cual tendrá que descubrir observando, tocando o desplazándose dentro de la escena real. Todos estos desafíos (juegos) serán diseñados adecuándolos al idioma, edad y nivel de conocimiento del visitante, permitiendo a este involucrarse, de una manera participativa, en el conocimiento científico-técnico y cultural vinculado al aceite de oliva y los sistemas de desarrollo sostenible de los procesos productivos, y posibilitando que el usuario avance en estos conocimientos, a través de distintos escenarios reales, al ir más allá de lo meramente expuesto por el museo.

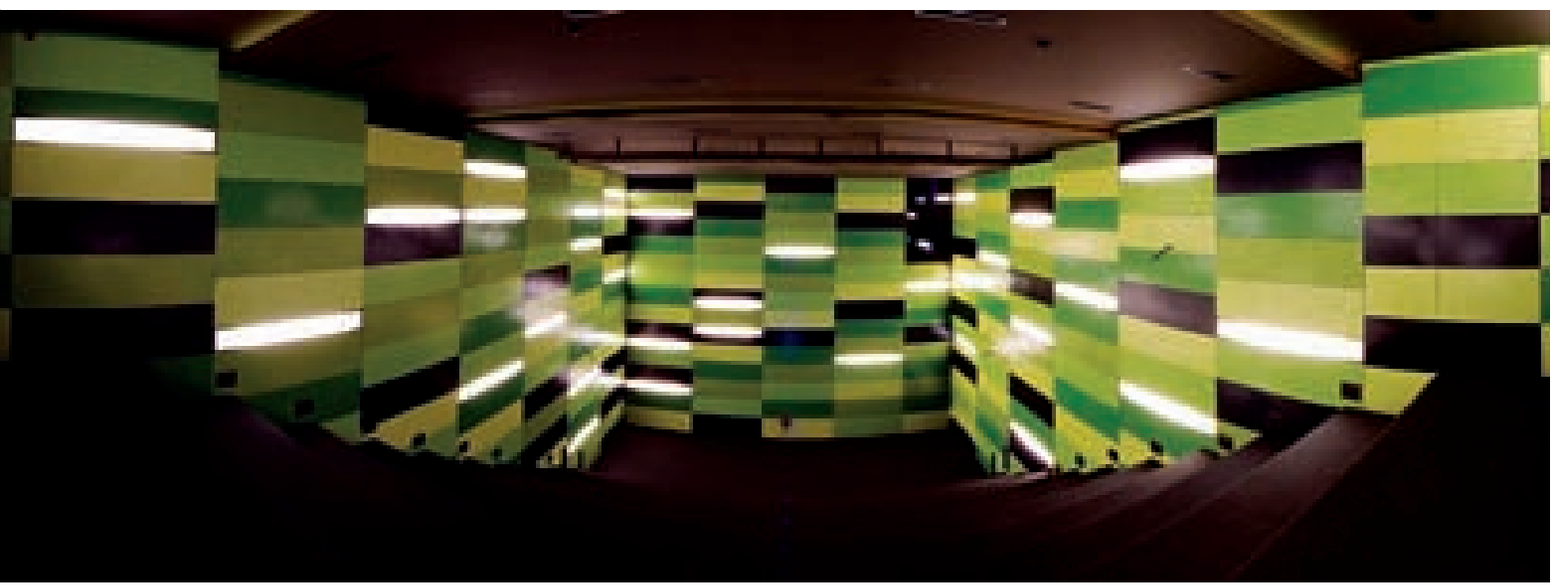
Las escenas en las que la plataforma dividirá el espacio expositivo del museo no se limitan únicamente a las salas destinadas a tal fin, sino que comprenderán todos los espacios arquitectónicos del mismo, convirtiendo al propio edificio en un elemento expositivo más, que permitirá divulgar diversas técnicas y conceptos de arquitectura bioclimática y sostenible.

Las distintas escenas en las que se dividirá al museo presentarán al visitante un elemento expositivo, arquitectónico o multimedia que es utilizado para exponer un concepto, un proceso, una técnica de cultivo sostenible, etc. Todos estos elementos serán descritos mediante las habituales técnicas museográficas. Para reforzar la comprensión, profundizar en el conocimiento de los contenidos expositivos y complementar las herramientas museográficas, la plataforma 3DReal utilizará los conceptos más importantes de la escena para interactuar con el visitante. De esta manera, de una manera lúdica, se refuerzan los conceptos, permitiendo además un dinamismo expositivo modificando o centrando la atención en distintos conceptos de la misma escena según distintos parámetros (edad, nivel de formación, etc.).

El desarrollo técnico y programático de la plataforma hará uso de la tecnología en identificación por radiofrecuencia y posicionamiento (RFID), además del uso de dispositivos móviles, táctiles e inalámbricos que permitan a los visitantes interactuar con dicha plataforma a través de la red inalámbrica wifi del museo, ofreciendo así mayor libertad a estos para seguir el itinerario museográfico que más les interese.

Finalmente, hay que expresar el reconocimiento a la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía y a la Diputación Provincial de Jaén, sin cuyo apoyo y financiación no hubiera sido posible la realización de este proyecto.





El Museo Carmen Thyssen Málaga: itinerarios para una colección

Lourdes Moreno Molina
Museo Carmen Thyssen Málaga
Málaga

Lourdes Moreno es directora artística del Museo Carmen Thyssen Málaga desde junio de 2011 y fue directora de la Fundación Pablo Ruiz Picasso-Museo Casa Natal, Ayuntamiento de Málaga, desde diciembre de 2006 hasta mayo de 2011. Ha realizado el catálogo razonado de la colección de obra gráfica de la Casa Natal de Picasso, y ha escrito artículos, publicaciones en prensa y conferencias. Además, ha comisariado exposiciones como *En los caminos del trazo: Dibujando con Picasso*, Fundación Pablo Ruiz Picasso, 14 de mayo - 5 de octubre de 2008 (colección Anna Gamazo y Juan Abelló) y *Picasso de Málaga: años de formación*, Fundación Pablo Ruiz Picasso, 25 de octubre de 2007 - 3 de febrero de 2008 (con dibujos y óleos del Museo Picasso de Barcelona y del Museo de Montserrat, Barcelona).

lourdes.moreno@carmenthyssenmalaga.org

Resumen: El Museo Carmen Thyssen Málaga tiene en sus colecciones una importante nómina de autores del siglo XIX y principios del XX. Entre ellos, Mariano Fortuny y Marsal, Raimundo de Madrazo, José Moreno Carbonero, Carlos de Haes, Muñoz Degrain, Ricard Canals, Ramón Casas, Francisco Iturrino, Julio Romero de Torres, Joaquín Sorolla e Ignacio Zuloaga. El museo está situado en el centro histórico de Málaga, en el Palacio de Villalón, un edificio del siglo XVI que ha sido rehabilitado para tal fin. Las obras de la colección, situadas en las tres primeras plantas, están organizadas en secciones cronológicas y estilísticas, y la última planta acoge las exposiciones temporales. Junto a la faceta expositiva, el museo llevará a cabo, a través del área educativa, una labor de promoción y difusión de sus colecciones. Pretende acercar los diversos tipos de público a su legado cultural mediante programas pedagógicos y culturales que se desarrollarán en los diferentes espacios del museo.

Palabras clave: Museo Carmen Thysssen, Málaga, Pintura, Siglos XIX y XX, Palacio de Villalón.

Abstract: The collection of the Museo Carmen Thyssen Málaga comprises works by an important amount of artists of the 19th and the beginning of the 20th Century. Among them are Mariano Fortuny y Marsal, Raimundo de Madrazo, José Moreno Carbonero, Carlos de Haes, Muñoz Degrain, Ricard Canals, Ramón Casas, Francisco Iturrino, Julio Romero de Torres, Joaquín Sorolla and Ignacio Zuloaga. The museum is located in the historic district of Malaga, in the Palacio de Villalón, a 16th Century palace that has been restored and turned into the current museum. The works of the collection, housed in the galleries on the first three floors, are organized in chronological and stylistic sections; the last floor is devoted to temporary exhibits. The exhibition program of the museum will be completed by a series of activities, organized by the education department and focused on the promotion and distribution of the museum's collection. Through pedagogical and cultural programs, which will be held in the different spaces of the building, the museum aims to introduce its cultural heritage to all types of audiences.

Keywords: Museo Carmen Thysssen, Málaga, Painting, 19th and 20th Century, Palacio de Villalón.

El siglo XIX constituye el núcleo central sobre el que se articulan las colecciones del museo Carmen Thyssen, una colección que pretende llenar un vacío existente en el panorama nacional por cuanto son obras muy representativas de una locali-

Figura 1 (página siguiente). Fachada del Palacio de Villalón. © Museo Carmen Thyssen.


Museo Carmen Thyssen

zación concreta, la andaluza, no demasiado presentes en otras colecciones de nuestro país. A través de ella pueden contemplarse escenas de costumbrismo, de paisajes, naturales y urbanos, y también viajar por el proceso de modernización de la pintura española.

El Museo Carmen Thyssen Málaga tiene su sede en el Palacio de Villalón (fig. 1), un edificio iniciado en el siglo XVI pero que debe su imagen a las obras realizadas durante el siglo XVIII. Se encuentra situado dentro del núcleo del centro histórico de la ciudad, un conjunto artístico que presenta un indudable atractivo al público por ser un espacio de gran homogeneidad cronológica y estilística y que ha sido incoado Bien de Interés Cultural.

Aunque la ciudad de Málaga presenta restos urbanos desde la época fenicia, romana y árabe, es durante el siglo XIX cuando alcanza una transformación morfológica y tipológica del centro histórico, que es la que podemos ver hoy en día. Es el momento en el que se crea la alameda como zona de residencia de la burguesía. Durante este siglo va a existir un importante crecimiento económico y demográfico, sobre todo a partir de los años treinta. Es interesante que la parte más importante de la colección esté centrada en el siglo XIX, un periodo histórico en el que la ciudad de Málaga vivió años especiales de prosperidad y crecimiento.

El Museo Carmen Thyssen Málaga tiene su sede en el Palacio de Villalón, un edificio iniciado en el siglo XVI pero que debe su imagen a las obras realizadas durante el siglo XVIII

Durante más de 50 años el edificio del Palacio de Villalón estuvo oculto al público bajo una estrafalaria fachada de gresite, que no hacía justicia al aspecto de un palacio de noble rango. Según el investigador Antonio Lara, perteneció a la familia Fernández de Villalón, naturales de Setenil, Cádiz, que fueron conquistadores y repobladores de Ronda. El edificio a dos pasos de la plaza mayor, la principal de Málaga y donde antaño estuvo situado el Ayuntamiento de la ciudad, sería un lugar importante durante el siglo XVIII gracias al casamiento, en 1707, de Catalina Victoria de Villalón y Mendoza con Gaspar de Bracamonte. Sobre la portada principal del edificio puede verse el escudo de los principales linajes familiares: Villalón, Mendoza, Narváez y Zapata, y presenta la corona del marquesado.

La pareja vivió en este palacio y al morir el marido dejará a la viuda y a los hijos en una delicada situación económica. El edificio sería vendido a don Avelino España y después a doña Trinidad Romero. Finalmente, la firma comercial, de origen gallego, Álvarez, puso una tienda de cristalería y loza, y, en torno a los años cincuenta o sesenta, acondicionó el edificio con los mejores medios del momento, con una inapropiada, pero costeada, cerámica de color azul celeste.

Del palacio antiguo se han conservado algunos elementos que han puesto en valor esta ardua restauración como son las dos columnas renacentistas en el patio o los artesonados de madera. La portada, también renacentista, sirve de marco para un gran portón de acero corten, que da paso a un amplio zaguán de entrada y este, a su vez, a un patio de columnas y doble altura con galerías formadas por arcos. Destacan los techos artesonados y las armaduras de lacería del salón noble y de la zona de la escalera principal. Un segundo patio se asoma a la torre de la iglesia del Santo Cristo de la Salud, quedando integrado en el museo este espacio único, en un lugar donde se ubicará, en un futuro, la cafetería del mismo. Asimismo, se ha recuperado un elemento de la época medieval, la algorfa que, en este caso, sirve para unir la zona expositiva con la administrativa, articulando las diferentes áreas, pública y privada, del museo.

La restauración del edificio ha sido llevada a cabo por los arquitectos Rafael Roldán y Javier González, tras una laboriosa fase de investigación, basándose también en imágenes que se encontraban en el archivo Temboury, que puso de relieve que muchos de los elementos importantes del palacio no habían sido destruidos sino encubiertos para llevar a cabo su actividad como almacén comercial de venta al público. Este hecho facilitó la recomposición del edificio hasta alcanzar su estado anterior. Desde el proceso de rehabilitación, los arqui-

tectos han mantenido una comunicación equilibrada entre los lenguajes tradicionales del palacio histórico y los actuales del edificio de nueva planta que sirve como contenedor expositivo.

De los elementos recuperados para el proyecto sobresale el patio (fig. 2), así como sus arcadas y columnas de mármol, algunas ocultas o desaparecidas. También se reconstruyó al completo la galería de la primera planta. Además se ha rehabilitado e integrado la portada interior de estilo renacentista y, además, hay que destacar la recuperación de los artesonados mudéjares.

En todos los espacios rehabilitados los arquitectos han buscado un respeto entre el edificio y su entorno. Hay además un deseo evidente de potenciar una mirada dinámica en el espectador, no solo para disfrutar de las colecciones que presenta el museo, sino también del paisaje urbano que circunda al edificio, con vistas novedosas sobre la ciudad y las torres de las iglesias que lo rodean, la del Cristo de la Salud y la iglesia del Sagrado Corazón, de estilo neogótico, e incluso puede verse desde un ventanal del museo los montes que rodean a la ciudad de Málaga.

El conjunto del museo cuenta con una superficie total de 7.147 m², de los cuales 5.185 m² son de uso expositivo. Contiene cinco espacios, cuatro de ellos con más de 300 m² cada uno, que se sitúan en las plantas del edificio expositivo contiguo al palacio.

Los dibujos que han aparecido en la fachada del edificio que da a la calle de los Mártires son sobrios pero con calidad en la composición, muestran motivos arquitectónicos y figuras de ángeles que enmarcan cinco vanos, ahora cegados por las obras del edificio, y los querubines se sitúan en las esquinas de los vanos y sostienen un tondo de guir-

Figura 2. Patio central del Palacio de Villalón.
© Museo Carmen Thyssen.



Las 230 obras que constituyen la colección del Museo Carmen Thyssen se encuentran distribuidas en diferentes secciones que son las que se detallan a continuación: Maestros antiguos, Paisaje romántico y costumbrismo, Preciosismo y paisaje naturalista

naldas. Las pinturas murales restauradas corresponden al siglo XVIII. Los tonos más fuertes corresponden a los elementos originales y los reconstruidos son de un color gris violáceo. Fueron realizadas en torno a 1780, ocupan 119 m² de los que 23,4 m² son originales restaurados y el resto, reconstrucción. Los dibujos en la época se pintaron con una paleta de rojos y marrones sobre la que se aplicó una veladura gris, quedando un color violáceo. Estos edificios estuvieron vinculados a los *Estudios reales de Gramática, Retórica y Pintura*, por lo que tenían un uso más institucional que popular. Además se sabe que en esas construcciones trabajó el arquitecto Martín de Aldehuela, por lo que no sería extraño que hubiese dejado su diseño en estas arquitecturas decorativas, que han sido restauradas por la empresa Quibla Restaura, con el apoyo científico de la doctora Rosario Camacho.

Las 230 obras que constituyen la colección del Museo Carmen Thyssen se encuentran distribuidas en diferentes secciones que son las que se detallan a continuación: Maestros antiguos, Paisaje romántico y costumbrismo, Preciosismo y paisaje naturalista.

En la sala de los maestros antiguos destaca la obra *Santa Marina* (fig. 3), realizada por Francisco de Zurbarán, el maestro de las sensaciones táctiles. Antonio Bonet Correa subrayó que "sus naturalezas muertas tienen una densidad y una plenitud tan vigorosa que, aunque solo sean uno de los elementos de una composición, su presencia se impone del mismo modo que la escena principal. Durante toda su carrera, Zurbarán puso un cuidado especial en la representación de los objetos".

Se trata de *un retrato a lo divino*, una obra de madurez del artista, donde la santa aparece con un colorido vestido, como pastora o labriega, no como reina o personaje perteneciente a la clase noble. En el contexto de la católica España del siglo XVII, puede entenderse que muchas obras de Zurbarán representaran santas aisladas que bien podrían disponerse juntas en las naves de la iglesia y tener el significado de un desfile o bien ser el retrato de damas que posaban con los atributos iconográficos de la santa que llevaba su nombre.

En la misma sala se encuentra un Cristo románico, de origen italiano, conocido como *Cristo Thyssen*, realizado en la primera mitad del siglo XIII, y que formaba parte de una obra mayor sobre el tema de Cristo muerto muy similar al que aún se conserva en la catedral de Tívoli. Junto a él, escoltándolo en la sala, se encuentran unos ángeles oferentes que proceden del taller de la familia della Robbia, realizados en Florencia, entre 1525 y 1550, y que encuentran similitud en otros que se conservan en la Misericordia de Florencia, cuyo estilo, alegre y equilibrado, se exportó a toda Europa.

La segunda área cronológica y estilística en la que se organiza el museo es la de la pintura romántica y costumbrista. Gran parte de esta colección costumbrista, además de los paisajes urbanos, llenos de tipismo, ofrece imágenes de baile y danza. Es el caso de los cuadros *Fiesta popular en los alrededores de Sevilla,* de Manuel Barrón; *Jaleando a la puerta del cortijo* o *La romería de Torrijos,* de Manuel Cabral Aguado Bejarano; *Un baile de gitanos en los Alcázares delante del pabellón de Carlos V,* de Alfred Dehodencq (fig. 4); *Escena costumbrista en el Alcázar de Sevilla*, de Manuel Wssel de Guimbarda o *La Feria de Córdoba,* de Julio Romero de Torres.

Fueron los viajeros extranjeros durante sus visitas y estancias en Andalucía los que comprendieron la singularidad de esta región del sur y contribuyeron a exportar una imagen que se convirtió en tópica y, por extensión, en paradigma de lo español. Responsables de ello son los pintores británicos David Wilkie (1785-1841), amigo del escritor norteamericano Washington Irving; el escocés David Roberts (1796-1864), John Phillip (1817-1867), conocido como *Spanish Phillip*; el joven Benjamin Disraeli, quien llegó a ser primer ministro de Gran Bretaña y confidente de la reina Victoria; el cónsul británico en Cádiz, John Macpherson Brackenbury, y el viajero Richard Ford, de la parte inglesa (De los Santos García, 2004). De la francesa, nos visitaron,



Figura 3. *Santa Marina* (*c.* 1640-1650), de Francisco de Zurbarán. Óleo sobre lienzo. 111 × 88 cm. Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, cedido gratuitamente al Museo Carmen Thyssen Málaga.

entre otros, el pintor Eugène Delacroix, Adrien Dauzats y Pharamond Blanchard. Ellos no solo difundieron esta imagen a través de sus lienzos sino también a través de álbumes de dibujos y litografías. El establecimiento en Sevilla de una segunda corte, en permanente liza con la de Madrid, posibilitó que, a través de los duques de Montpensier, Antonio de Orleans y Luisa Fernanda de Borbón, llegaran algunos artistas franceses como Alfred Dehondencq, quien llegó a Sevilla en noviembre de 1850. Este pintor realizó dos obras de buen formato para el Salón Cuadrado del Palacio de San Telmo. En ellos se ofrece la visión de ciertas actividades populares realizadas en la ciudad, la visión religiosa, una procesión de Semana Santa y un baile de gitanos en los jardines del Alcázar. Otro autor extranjero que se encuentra representado en la colección es Fritz Bamberger, cuya obra es un paisaje de la localidad malagueña de Estepona desde la que se vislumbra Gibraltar, con una perspectiva alta, y una visión grandilocuente del celaje que envuelve a la costa.

Esta imagen romántica de Andalucía, que por extensión era también la de España, fue el origen del éxito de la pintura costumbrista. El pasado reciente, la arquitectura de influencia árabe, el flamenco, las gitanas, los bandoleros o los toros, se convirtieron en asuntos novedosos, interesantes de tratar y que se



Figura 4. *Un baile de gitanos en los jardines del Alcázar, delante del Pabellón de Carlos V* (1851), de Alfred Dehodencq. Óleo sobre lienzo. 111,5 × 161,5 cm. Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, cedido gratuitamente al Museo Carmen Thyssen Málaga.

podían exportar a otros países, porque existía un mercado que los reclamaba. Autores que trataron estos asuntos y que se encuentran en la colección del Museo Carmen Thyssen son Manuel Cabral Aguado Bejarano, Manuel Barrón o Rafael Benjumea.

Inspirados por estos autores extranjeros, que vieron un referente de país singular y orientalizado respecto a otras naciones de Europa –el propio Delacroix llegó a comentar que todo lo que había dejado en Marruecos lo había encontrado en España–, y deseosos de consolidar su propia identidad, los pintores españoles se unieron a esta corriente. Al mismo tiempo, animados y comprometidos con satisfacer un comercio incipiente, generaron obras de pequeño formato, fáciles de manejar y transportar, cuya temática estaba consagrada a esos asuntos que estaban de moda entre el público extranjero. Poco a poco, a mediados de la segunda mitad del siglo XIX, la clientela cambia y se amplía, ya no es solo un comercio extranjero y de exportación, sino también una clase media burguesa, local o nacional, que busca decorar sus casas con estas pinturas amables que recuerdan las costumbres más tradicionales de su tierra. Uno de estos ejemplos es el de José Domínguez Bécquer quien pintó *La Giralda desde calle Placentines,* en una obra un poco menor que la realizada tres años antes por el escenógrafo escocés David Roberts.

Amigo también del pintor británico, de quien recibió una fuerte influencia, fue Genaro Pérez Villaamil, uno de los mejores paisajistas del romanticismo. Conoció a Roberts en Sevilla, después de regresar de pintar los decorados del gran teatro de Puerto Rico, donde permaneció hasta 1833. Un año más tarde se estableció en Madrid y en agosto de 1835 sería nombrado académico de mérito de la Academia de San Fernando y participó en la fundación del Ateneo de Madrid. De Villaamil se presenta en la colección uno de sus temas más comunes, el de la arquitectura, representada esta en todo su esplendor y grandiosidad, empequeñeciendo a las figuras humanas que se encuentran dentro de *La capilla de la familia Benavente en Medina de Rioseco,* formando pequeños círculos de conversación, que quedan diluidos ante la dimensión de la poderosa arquitectura.

A través del tamiz de Goya, a quien tanto admiró, y cuya alargada sombra se proyectó sobre toda la pintura del siglo XIX, interviene la creación pictórica de Eugenio Lucas. Sus obras tienen que ver con las diferentes etapas por las que atravesó el maestro de Fuendetodos. Las visiones del paisaje urbano están representadas por otros protagonistas como la que ofrece Guillermo Gómez Gil, que además, tiene en la colección una obra relacionada directamente con Málaga, como es *La Fuente de Reding,* composición que muestra la salida hacia el este de la ciudad, cuya área fue construyéndose paulatinamente siendo sinónimo de modernidad y del creciente auge económico ocupado por la nueva burguesía.

La etapa del preciosismo y el paisaje naturalista viene marcada, por un lado, por la transformación que supuso para la pintura nacional la obra de Mariano Fortuny y Marsal, quien trabajó en obras de pequeño formato, cuidada en sus detalles y de asunto amable. Trabajó como aprendiz del orfebre y platero Antonio Bassa, quien pudo influir en la minuciosidad que este le imprimió a su pintura. En 1860 se inicia la guerra con Marruecos y el pintor de Reus es cronista de guerra por la Diputación de Barcelona. Allí, incorporado al regimiento del general Prim, Mariano Fortuny descubrió un paisaje diferente, de espacios y planicies abiertas y una luz arrolladora, sintiéndose atraído también por el orientalismo del norte de África. De él tenemos en la colección Carmen Thyssen Málaga un paisaje de esta época, de 1862, que representa un espacio abierto, de amplio horizonte y gran modernidad. Su obra fue muy cotizada en vida, ya Théophile Gautier alabó extraordinariamente su pintura, lo que contribuyó a incrementar su fama. Tuvo contrato con el marchante Goupil, con quien Fortuny suscribió un contrato y vendió algunos de

sus cuadros a precio inmejorable en su época. Su temprano fallecimiento truncó una carrera que se auspiciaba de gran triunfo por su técnica y, al mismo tiempo, por su audacia en los cambios que fue introduciendo en su obra.

El paso por la Academia propició que muchos de estos pintores cultivaran un acabado de gran calidad técnica a través de la cual se representaban los detalles. Algunas de las obras tienen como protagonista a las ciudades de Roma, París o Venecia, ya que algunos de estos artistas fueron comisionados en estos lugares, especialmente en la Academia de España en Roma, y otros procuraron, como viaje de formación, visitar estas ciudades.

Carlos de Haes fue un pintor español, nacido en Bruselas, pero su familia se trasladó a Málaga por cuestiones de negocios durante su infancia. Pronto empezó a pintar al aire libre con una técnica precisa y delicada, y realizó numerosos viajes por España y por el extranjero. Realizó una gran producción pictórica, más de 4.000 cuadros. Su obra, en general, muestra un especial interés por los efectos lumínicos abriendo camino al impresionismo.

Otro de los nombres importantes de la colección es Raymundo de Madrazo y Garreta, quien, además de tener como maestros a su propia dinastía familiar, su padre y su abuelo, también tuvo como profesor a Carlos de Haes. Los temas de sus obras son fundamentalmente retratos, aunque también tiene pinturas alegres y optimistas. Su realismo elegante constituyó la clave de su éxito entre una clientela burguesa que gustaba de ciertos alardes técnicos en las calidades matéricas de los tejidos y una sutileza en el manejo del color. En la colección del Museo Carmen Thyssen se encuentra *Salida del baile de máscaras*, una estampa del París nocturno y mundano, en la que se representa una escena de género. La paleta es oscura, pero aparece equilibrada por esos puntos de luz que marcan el ritmo de la obra; destaca también por los brillos y reflejos en el charco de agua situado en primer término, en los radios de las ruedas, en el tejado del coche, en el lomo del caballo, y se crean de esta manera una sucesión escalonada de reflejos que conduce la mirada del espectador hasta la escena mejor iluminada, que es, paradójicamente, un contraluz.

Martín Rico Ortega es un pintor español, destacado paisajista, que estudió en la escuela de Bellas Artes de San Fernando. Su maestro fue Genaro Pérez Villaamil y, además, completó su formación por diversos lugares de Europa, París, Suiza, Inglaterra, Italia... Se aprecia en su obra una evolución desde el realismo a un cierto impresionismo. Su amistad con Mariano Fortuny hace que realice pinturas más luminosas, cercanas al impresionismo, sobre todo de influencia francesa.

Por otro lado, el paisaje también experimentó una evolución partiendo de la idea romántica. La mirada internacional de la pintura andaluza viene por la influencia de un mercado destinado a Europa y Estados Unidos en el que tuvieron mucha aceptación las *vedute* venecianas, que en España encontró a pintores como Martín Rico, el malagueño José Moreno Carbonero, quien, aunque maestro del género histórico, también trabajó esta corriente, y Antonio María Reyna Mainescau, quien obtuvo enormes beneficios económicos con su magnífica academia y su pintura placentera de evocadores lugares. Con todo, será Carlos de Haes quien defienda una representación del natural, olvidando la subjetividad demostrada por los paisajistas anteriores.

En Málaga, además, por razones obvias, existió una predilección por las marinas. Guillermo Gómez Gil, Emilio Ocón y Rivas y Ricardo Verdugo Landi constituyen ejemplos de este tipo de paisajes.

El fin de siglo presenta, además de un recorrido por los avances de la pintura hacia la modernidad, importantes individualidades con estilos muy diversos, pero complementarios en ese punto de partida común desde el concepto decimonónico hasta la vanguardia. Partiendo de uno de las obras más representativas del museo, el retrato de Julia

Peraire, de Ramón Casas, su compañera, y posteriormente su mujer, representada con una pose orgullosa y altiva, vestida con chaquetilla torera, plagada de brillos azabaches, en un marcado equilibrio cromático de azules y rojos, de fríos y cálidos, hasta la luminosidad de Antonio Muñoz Degrain, en la obra *Bahía de la isla de Mallorca*, donde los colores son iridisados, y en la pincelada aparecen sus sombras moradas y sus destellos anaranjados; desde el placentero paisaje nocturno de malvas y rosas de Darío de Regoyos en la playa de La Concha, 1906 (fig. 5), de quien también hay otros en la colección, de localidades del norte de España, plenos de vivo colorido, hasta el simbolismo de *La Buenaventura,* de Julio Romero de Torres, con el inconfundible escenario de la ciudad de Córdoba al fondo, con el Cristo de los Faroles como eje organizador de la composición en el horizonte, y en primer término dos mujeres, melancólicas y ausentes, morenas y de psicología profunda, ofreciéndonos el retrato inconfundible de su personal visión de la mujer andaluza.

Corrida de toros en Eíbar es una de las obras más importantes de Zuloaga y puede visitarse en el Museo Carmen

Figura 5. *La Concha, nocturno* (*c.* 1906), de Darío de Regoyos y Valdés. Óleo sobre lienzo. 54 × 65 cm. Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, cedido gratuitamente al Museo Carmen Thyssen Málaga.



Thyssen. Es un lienzo que muestra las características más representativas de este pintor, la influencia de Unamuno, la presencia de los personajes populares, el dramatismo y la paleta oscura, y el tratamiento singularizado de las figuras. Muy aficionado a los toros, de hecho alguna vez llegó a salir al ruedo, Zuloaga fue uno de los representantes más peculiares de la España de su tiempo. Personaje de gran inquietud cultural, fue amigo de Rusiñol –en París descubrió dos Grecos que fueron adquiridos por este autor y que fueron trasladados a su domicilio de Cau Ferrat–, mantuvo también una interesante amistad con el poeta Rainer Maria Rilke, con Rodin, con el coleccionista ruso Schukin o con Manuel de Falla, y llegó a mantener correspondencia con Picasso. Su obra fue adquirida en vida por diversos países de Europa, de Estados Unidos y de Sudamérica.

De Sorolla destacan fundamentalmente *Rocas de Jávea, el bote blanco*, realizado en 1905 y *El patio de la casa del pintor*, realizado en 1917. Con el dinero de su exposición de Nueva York en 1909, Sorolla compró una par-



Figura 6. Actividad educativa para público infantil en el Museo Carmen Thyssen.

cela en la parte más alta de Madrid y comenzó a construirse una casa, cuyo jardín decorado con una fuente con azulejos valencianos aparece aquí en un primer plano, pleno de protagonismo y color. Precisamente, destaca la exuberante gama cromática que envuelve tanto a la casa como al propio jardín en llamaradas de amarillos y verdes, y en primer término, el azul, el azul mediterráneo y oriental. Ambas obras presentan esa pincelada vibrante, decidida y vigorosa, que le permite captar la luz y jugar con la fuerza de los objetos y del paisaje.

Del maestro Francisco Iturrino destaca el lienzo *El baño,* que presenta una serie de mujeres andaluzas, tocadas con peineta y flores en el pelo, que se van desnudando y se ofrecen desenfadadamente ante el espectador. Estructurada a través de planos de color, con gran riqueza de tonalidades, es importante el juego de transparencias que se adhieren a la piel de las mujeres, y que permite contemplarlas aún más sugerentes, aún más desnudas. El colorido claro y su actitud expansiva de las mujeres definen una obra que transmite una sensación de vitalidad y plenitud.

El Museo Carmen Thyssen Málaga se propone ser un punto de encuentro de públicos diversos, el escenario de actividades interdisciplinares que permitan trazar vectores de comunicación entre sus obras para llegar a ese fin último de todo museo que es el del aprendizaje y el diálogo con sus visitantes. Para llevar a cabo esta labor el área educativa se apoyará en tres pilares fundamentales: la página web, los programas pedagógicos y las actuaciones culturales que se desarrollarán en los diferentes espacios del museo. La página web tendrá un contenido didáctico y divulgativo, promoverá la participación en las redes sociales, tendrá programas de vídeos y *podcasts,* y acercará y facilitará el acceso de los contenidos del museo. Los programas educativos estarán dirigidos a todos los públicos, a jóvenes, adultos, familias, y especialmente al público infantil (fig. 6). Las actuaciones culturales promoverán encuentros de expertos, creadores, profesores y profesionales de diferentes sectores de la industria cultural; junto a ellos se promocionarán espectáculos de música clásica y flamenco, cine, conferencias, ciclos, y todo lo que nos permita trazar itinerarios en los que podamos seguir la huella de la época y del tiempo que está representado en nuestro museo.

Bibliografía

De los Santos García Felguera, M. (2004): "Sevilla tuvo que ser. Los extranjeros y el nacimiento de la pintura costumbrista andaluza", en aa.vv., *La pintura andaluza en la colección Carmen Thyssen-Bornemisza*. Madrid: Museo Thyssen, pp. 11-26.

La Musa Blanca. Una sede para la colección nacional de reproducciones artísticas

Enrique Varela Agüí
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid
María Bolaños Atienza
Museo Nacional de Escultura
Valladolid

Enrique Varela Agüí es licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid y especialista en Comunicación Pública por el INAP. En 2005 accede al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, estando desde entonces su trayectoria profesional ligada al ámbito de la difusión y la comunicación en los museos. Ha trabajado en el Museo Sorolla, el Museo del Traje. CIPE y en la Subdirección General de Museos Estatales. Ha sido vocal asesor del Gabinete de la Ministra de Cultura y, en la actualidad, es subdirector general de Museos Estatales.

enrique.varela@mecd.es

María Bolaños Atienza es doctora en Historia del Arte y profesora titular de la Universidad de Valladolid. Es autora de *Historia de los Museos en España* (2.ª ed., 2007) y *La memoria del mundo* (2002). Desde 2008 dirige el Museo Nacional de Escultura.

maria.bolaños@mecd.es

Resumen: En 2011, pasó a formar parte del Museo Nacional de Escultura la colección del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, una colección de más de 3.000 piezas que, por su calidad, abundancia y antigüedad, está valorada como una de las mejores de Europa. Desde febrero de 2012, el museo presenta en su nueva sede de la Casa del Sol una selección de obras maestras de la Antigüedad clásica. Se trata de copias valiosas en sí mismas por varios motivos: son centenarias y están realizadas en los mejores talleres europeos; nos instruyen sobre la técnica milenaria del vaciado, compleja y perfecta; ilustran la historia del gusto europeo y nos permiten comprender que el antagonismo original/copia es un fenómeno lleno de paradojas.

Palabras clave: Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, Museo Nacional de Escultura, copia, Casa del Sol, Antigüedad clásica.

Abstract: In 2011, the National Museum of Artistic Reproductions' collection became part of the National Museum of Sculpture. The collection comprises over 3000 works whose quality, abundance and antiquity places it amongst the best in Europe. La Casa del Sol presents a selection of famous works of art from the Classical era. The reproductions are valuable in themselves for several reasons: they are pieces from the best European workshops and over a hundred years old; they instruct us in the thousand year old technique of casting, so complex and perfect; they give us an idea of the history of European taste and show us that the antagonism between original and copy is a phenomenon charged with paradox.

Keywords: Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, Museo Nacional de Escultura, copy, Casa del Sol, Classical era.

Toda obra realizada por un hombre puede ser copiada por otros hombres.
W. Benjamin

Elogio de la copia

Los gustos culturales del siglo xx han estado dominados, en el arte, por el culto a la obra única y a la autenticidad, por la exclusividad del objeto original. La copia, en cambio, aparece como una expresión degradada, un simulacro que causa decepción, porque se presenta bajo el disfraz de "lo mismo", cuando se trata de algo distinto.

Y, sin embargo, muchas de las actividades más elevadas de la humanidad implican el acto de copiar. Particularmente en la cultura y el arte occidentales. Desde el mito del amor, tal como lo explica



Figura 1. Acceso principal a la Casa del Sol. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Platón –que tiene en su origen en el desdoblamiento en dos mitades de un ser unitario, que se buscan nostálgicamente y solo recuperan la felicidad en el reencuentro–, hasta los replicantes de *Blade Runner,* la imaginación más erudita y la más popular confluyen en esta fascinación por la imitación, la réplica, el "doble", la falsificación, el espejismo, la repetición, los agentes dobles, el *déjà vu,* la semejanza, el *pastiche*, el sosias, el *bit* y, llanamente, la copia como tal.

Esa fascinación empieza a ser reconocida y degustada. El discurso despectivo con que había sido tratada en el pasado más reciente, en nuestro todavía cercano siglo xx, se diluye en beneficio del redescubrimiento de su atractivo, de su potencial cultural, de los valores inatendidos que encontramos en ese objeto subalterno: la copia saca a la luz el relativismo de jerarquías antes indiscutibles y es esencial para comprender nuestra historia cultural. Poco a poco, se abre paso la idea de que, aun siendo un capítulo censurado en las Historias del Arte convencionales, la relación de los hombres con el arte ha pasado siempre e irremediablemente por su reproducción.

Su protagonismo en los debates intelectuales, en las prácticas sociales y en las tendencias artísticas contemporáneas es central. Desde hace 30 años, distintas corrientes del arte vienen practicando la "apropiación" de obras maestras y de imágenes artísticas ajenas, rehaciéndolas, citándolas o copiándolas literalmente, como una forma de rebelión que rechaza la idea de un arte elevado, trascendente y universal, y cuestiona las nociones de originalidad y autenticidad, por ser ideas metafísicas, ahistóricas. A ello se suma cierta tendencia intelectual, cierto alejandrinismo, en tanto que la copia remite a una compleja temporalidad, en la que se superponen el antes del original y el ahora de su reproducción, añadiendo una reflexión metafísica sobre el Tiempo. Pues efectivamente, toda copia encierra un enorme potencial evocador de un pasado que *está* y *no está* a la vez, que despide cierto perfume anacrónico y roza con algunos ingredientes irónicos, nihilistas, de la sensibilidad de nuestro tiempo.

Este nuevo foco de atención ha contagiado a los historiadores del arte del pasado y cada vez son más las investigaciones que exploran historias alternativas a la visión humanista de las artes visuales elaborada en el Renacimiento (vasariana) y ponen el foco sobre las prácticas culturales de las élites, sobre la historia del gusto o sobre la recepción de la obra de arte, tal como han hecho ejemplarmente historiadores anglosajones como Francis Haskell o Peter Burke.



Figura 2. Vista general de la exposición permanente de la Casa del Sol. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Un museo de museos

El siglo XIX, un siglo obsesionado por la Historia, creó un tipo de museo expresamente destinado a exhibir copias artísticas, con obras maestras de las grandes civilizaciones y de los monumentos nacionales de los países europeos. Respondían a un modelo nunca antes probado, pues si en todo museo, sus colecciones han tenido una vida anterior y han sido desplazadas de su lugar de origen, estos son los únicos cuyas obras se fabricaron expresamente como objetos museísticos: son, pues, una verdadera rareza institucional.

Su necesidad y el éxito inicial se debían a varias causas: en primer lugar, porque los modelos científicos del momento están dominados por la utopía del universalismo enciclopédico, y la museística decimonónica comparte este afán de "tenerlo todo" que primaba sobre otros valores considerados menores, como la autenticidad o la originalidad de la obra de arte.

Influyó, en segundo lugar, la obsesión por la Historia ya mencionada que domina la centuria. Toda la mitología decimonónica gira en torno a un historicismo casi fetichista, a una extrema sensibilidad frente a la noción de Tiempo, que se manifiesta de muchos modos: culto de las ruinas, teorías biológicas de la evolución, polémicas en torno al progreso y la decadencia, invención de la idea de patrimonio, manía restauradora, *revivals* arquitectónicos, y utopías del regreso y del ciclo. La cultura del siglo XIX contiene una enorme cantidad de *pasado*, entendido como autoridad y saber puro, y, también como salvación. Es probable que esta preocupación estuviese motivada porque el presente se vivía con un sentimiento de vértigo, de aceleración, que desconcertaba a los contemporáneos con tantas novedades, inventos y nuevos fenómenos sociales. Quizá para compensar este dinamismo que traían el ferrocarril, el proletariado o las lámparas de gas de los nuevos tiempos, con la prosaica fealdad de la realidad industrial, una parte de la imaginación del XIX se encerró a solas con un montón de muertos para recorrer hacia atrás el curso de la historia. El éxito del museo como institución es una buena prueba de ello.

De este modo, crear museos con *sucedáneos* era una iniciativa plena de sentido instructivo que cumplía la función de extender el buen gusto. Así, todas las grandes capitales europeas (Berlín, París, Londres, Múnich, Copenhague, etc.) fundaron estos centros surgidos casi simultáneamente a finales del siglo, en coincidencia con las prospecciones arqueológicas de las grandes potencias europeas, y con



Figura 3. Vista general de la exposición permanente de la Casa del Sol. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

En España, la más excelente colección de copias fue la formada para el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. Fue una iniciativa política nacida en el seno del ambiente de la Restauración y propiciada directamente por el propio Cánovas del Castillo

la fundación de poderosas instituciones científicas dedicadas con entusiasmo al estudio de restos clásicos y orientales; de papiros, monedas, pirámides y Venus romanas.

A medida que se iban haciendo nuevos hallazgos y que estos llegaban a las salas de los museos, los talleres de copias fabricaban réplicas de estos bienes inexportables, pero altamente prestigiosos: la piedra Roseta, los mármoles del Partenón, la Venus de Milo, las esculturas del templo de Afaia en Egina. Luego, con el nacionalismo romántico, entraron en una segunda fase, la del descubrimiento del genio nacional, depositado en las reliquias escitas, celtas, vikingas, germánicas o, en el caso español, ibéricas o visigodas.

Pero su función no era solo instruir; era, sobre todo, adoctrinar. Estas "bellezas prestadas" no admitían objeciones; eran apelaciones inmovilistas a un pasado ejemplarizante. Adoctrinaban estéticamente, fijando modelos de imitación que garantizaban la excelencia; adoctrinaban políticamente, pues fomentaban el orgullo de las raíces de la civilización europea y del genio nacional; adoctrinaban socialmente contra toda tentación de romper con el pasado; adoctrinaban moralmente, al ensalzar el anonimato del copista. Más que ningún otro, era un museo concebido en sí mismo para transmitir una visión dogmática, inapelable y cerrada del Arte y de la Historia.

En España, la más excelente colección de copias fue la formada para el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. Fue una iniciativa política nacida en el seno del ambiente de la Restauración y propiciada directamente por el propio Cánovas del Castillo, un brillante político conservador, artífice del sistema político que había repuesto a la monarquía tras la experiencia republicana y cuyo programa ideológico era decididamente moderado. Que a su frente se designase a un conocido conservador del Museo Arqueológico Nacional, el granadino J. F. Riaño –uno de los intelectuales con más autoridad de la Institución Libre de Enseñanza, y de reconocido prestigio europeo–, y que se ubicase en un edificio noble como el Casón del Buen Retiro (1877), indican las ambiciones y esperanzas que se depositaban en esta institución. El museo –que a comienzos de siglo sería seguido por otro en Bilbao, promovido por la sociedad local– destacó enseguida por la calidad de sus fondos, sobre todo, aquellos que compusieron los primeros ingresos constituidos por copias procedentes del British Museum, del Louvre, del Arqueológico de Nápoles, realizadas en los talleres de reputados formadores (es decir, de los responsables artísticos de todo el proceso de reproducción de la pieza) ingleses, alemanes e italianos y también españoles (Brucciani, Hoffmann, Scognamiglio, Arrondelle, Christofle, Trilles, WMF, etc.)[1].

Pero ese fulgor fue breve. En cierta manera la institución nacía, como sus homólogos europeos, con retraso; y aunque las antigüedades eran plenamente apreciadas en todos los países como un patrimonio valioso y aunque siguió siendo una fuente inspiradora para el arte académico, estas réplicas fueron perdiendo el favor y el interés del público. En cierto modo, representaban, por así decir, el canto del cisne de toda una tradición. Algo empezaba a cambiar que socavaba su razón de ser mientras que el ideal que los había inspirado –la subordinación a la tradición como un valor intocable y superior– empezaba a ser sustituido por una reclamación urgente de novedad y *olvido*. Desde los años treinta del siglo xx, empezaron a verse sumidos en una decadencia causada por la aparición de importantes competidores: la extensión de formas mecánicas de reproducción sustitutivas (la fotografía, sobre todo), la emergencia de formas de vida que empezaban a hacer más accesibles las colecciones "auténticas" –pues las clases medias comenzaban a conocer de primera mano los grandes museos europeos gracias a la facilidad de los viajes–, y, finalmente, las nuevas generaciones de artistas se alejaban de los modelos clásicos y de la imitación de lo antiguo como criterio de excelencia estética y emprendían una carrera en pos de "lo nuevo" que hacía

[1] Una más documentada investigación sobre las luces y sombras de este establecimiento madrileño, desarrollada por Mar Fernández Sabugo, será publicado en breve en el catálogo de la colección expuesta en la Casa del Sol, del Museo Nacional de Escultura.

inservible la visita asidua a los templos de la tradición, suplantados ahora por los tesoros que les descubrían las colecciones antropológicas, donde la escultura africana u oceánica les revelaba un mundo fascinante lleno de lecciones.

Un no-museo

El museo fue languideciendo, inactual, inservible, costoso, y en 1961, con el pretexto de una exposición sobre Velázquez, hubo de abandonar su sede del Casón. Empezó entonces una trayectoria tortuosa que ha durado medio siglo, con continuos cambios de sede (Palacio de Cristal del Retiro, Museo de América, Escuela de Bellas Artes, MEAC, Museo del Pueblo Español-Museo de Antropología-Museo del Traje), con sus colecciones parcial y, a veces, desganadamente instaladas, sometidas a pérdidas, al deterioro de sus fondos por las pésimas condiciones de conservación y los continuos traslados, a proyectos fallidos que no pudieron nada contra las llamadas de una minoría muy afecta, que apenas encontraba eco a sus reclamaciones, a excepción de su estancia en el Museo de América o su celebrada resurrección, como su última exposición en el MEAC, entre 1990 y 2002. A partir de entonces, los últimos diez años de este "no-museo", almacenado en los sótanos del Museo del Traje, han sido los de un silencio total. Y si bien es cierto que sus colecciones han estado bien custodiadas, manteniéndose el trabajo interno de conservación, documentación, préstamos y atención a investigadores, se convirtió en una "bella durmiente", dejó



Figura 4. El Museo de Reproducciones Artísticas en su sede del Casón del Buen Retiro (Madrid).
© Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

de cumplir su función –sin sede propia, y, sobre todo, sin público–, para convertirse en un no museo.

No era una decadencia excepcional. En un coloquio internacional celebrado en París en 1997 sobre las colecciones de moldes, Henri Lavagne y François Queyrel daban cuenta de una historia repetida en toda Europa de alternancias entre el entusiasmo y la desafección, entre la pasión y la repulsa, hasta la caída definitiva en un fatalismo que había conducido a estos objetos a los almacenes más oscuros de museos y universidades, incapaces de encontrar un sitio propio en las preocupaciones e intereses culturales de su tiempo. Es cierto que en los países del área germánica algunas universidades han conseguido vitalizarlos, aunque nunca con el atractivo público de los restantes museos. Pero en el área mediterránea la situación es más incierta, con colecciones invisibles, mal acondicionadas e inaccesibles para el gran público, como es el caso de varias gipsotecas provinciales europeas o algunas de mucho renombre, como la excelente de Versalles.

Con el paso de las décadas, con los cambios en la museología, en los modos y las modas museográficas, el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas irá quedando arrinconado y sepultado por el olvido; los proyectos frustrados y el desinterés de las corrientes culturales dominantes, que no ven en esta colección un punto de interés como para apostar por su viabilidad cultural, hacen el resto.

Así, las colecciones de reproducciones artísticas languidecen en los almacenes prestados del Museo del Traje, mientras otros nuevos proyectos de museos estatales se van formulando, haciendo realidad y lo van sepultando, arrinconando aun más. Desde ese año 2001, en el que cierra al público la última exposición de obras del Museo de Reproducciones, el ministerio saca adelante los siguientes proyectos de museos, es decir, invierte en nuevas sedes, en nuevas museografías, o en nuevas instalaciones y equipamientos de los siguientes museos que abren al público con una imagen y servicios renovados: Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (2001), Museo Nacional de Escultura (Palacio de Villena) (2001), Museo Sorolla (2002), Museo de Bellas Artes de Valencia (4.ª fase) (2003), Museo Sefardí (2003), Museo del Traje (2004), Museo Casa de Cervantes (2005) Museo Casa de Dulcinea (2005), Museo de Almería (2006), Museo de Segovia (2006), Museo de León (2007), Museo Puget (Can Comasema) (2007), Museo de Bellas Artes de Granada (2008), Museo Nacional de Arqueología Subacuática, ARQUA (2008), Museo Nacional del Romanticismo (2009), Mu-



Figura 5. Desembalaje de la colección de bustos. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

seo Nacional Colegio de San Gregorio (antiguo Museo Nacional de Escultura) (2009), Museo de Zaragoza, Sección Etnología (2010), Museo Cerralbo (2010), Museo Arqueológico de Córdoba (2011), Museo Arqueológico de Asturias (2011), Museo de Albacete (salas de Bellas Artes) (2011), Museo del Greco (2011), ampliación del Museo de Cádiz en Casa Pinillos (2011) y las salas de Arqueología del Museo de Albacete (2011).

Son, pues, 24 museos los renovados, creados o reabiertos al público, lográndose por primera vez –teniendo en cuenta el avanzado estado de la remodelación y la reapertura inminente del Arqueológico Nacional–, que todas las colecciones de los museos estatales de gestión directa estén abiertas al público. Solo el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas permanecía "durmiente", como una llamativa "ausencia" de esa activa política de recuperación patrimonial; como el único museo estatal y de gestión directa de la administración central que seguía sin sede propia, sin presupuesto, sin plantilla, y, quizás tampoco, sin futuro.

Conscientes de esta excepcionalidad y en la voluntad de completar la plena disponibilidad pública de las colecciones nacionales, los responsables ministeriales impulsaron un proyecto de recuperación de la colección de reproducciones, buscando una solución realista que definitivamente pusiera fin a su trayectoria de inestabilidad; esto es, asumiendo la obligada moderación en la disponibilidad presupuestaria, lo que implicaba tanto reducir en lo posible la inversión en infraestructuras, como renunciar al incremento de recursos humanos. Esta perspectiva ha sido crucial en la elaboración del proyecto, que se ha planteado en todas sus fases siguiendo principios de racionalidad en el gasto, viabilidad de las actuaciones y sostenibilidad de la institución, dado el nuevo escenario cultural, económico o social.

El esfuerzo se concentró en dotar a la colección de sede estable, fomentando una plena accesibilidad pública, potenciada por una lectura renovada y acorde con las exigencias de la sensibilidad de la sociedad del siglo XXI.

Este nuevo horizonte que se abría para un conjunto patrimonial oculto durante décadas encontraba en uno de los museos nacionales recién renovados, el Museo Nacional Colegio de San Gregorio de Valladolid un marco idóneo de integración, que, por varias razones, tanto conceptuales como coyunturales, ofrecía méritos, ventajas y capacidades para convertirse en el lugar de acogida ideal. La primera y más importante, el hecho de ser, desde hace casi 100 años, el único museo del Estado especializado en escultura, un género siempre secundario en los museos de Bellas Artes, pero sobre el que se advierte un cambio de tendencia y una curiosidad emergente. La importancia de potenciar el estudio y fomentar el interés hacia la historia de la escultura, de dar una mayor visibilidad a las colecciones escultóricas de los museos, con programas públicos, exposiciones y actividades educativas, podía permitir a esta institución convertirse en un museo de referencia entre los especialistas y el resto de los museos.

A ello se unía una coyuntura propicia: la disposición de un gran inmueble sin uso público, la Casa del Sol, que cumplía provisionalmente la función de almacenar piezas de gran tamaño de los fondos del museo. De este palacio del siglo XVI, una parte, la iglesia de San Benito el Viejo, en relativo buen estado de conservación, podía albergar, acoger, apadrinar la colección de reproducciones artísticas. Ubicada al final de la calle Cadenas de San Gregorio, la misma en la que se encuentran los otros dos edificios del museo (Villena y Colegio de San Gregorio), la apertura como tercera sede convertiría a este lugar privilegiado –calle peatonal, excelencia monumental, ubicación en el casco histórico– en una calle-museo, que daba al conjunto la posibilidad de "escenificar" en el espacio urbano todo su potencial público.

Esta operación de ampliación de las colecciones del museo aparejaba por sí misma nuevos cambios. Porque no se trataba de un mera cuestión de magnitud (ya por sí misma decisiva al duplicarse los fondos museográficos, de 3.000 a 6.000, aproximadamente), sino que al incluir periodos más extensos, un mayor número de géneros y materiales y una diversificación de sus temas, el concepto de museo nacional de escultura, cobraba, a juicio del propio ministerio, una nueva actualidad, que aconsejaba recuperar el antiguo nombre, Museo Nacional de Escultura.

El cambio de nombre que el Ministerio de Cultura llevó a efecto en julio de 2008, se justificaba por la necesidad de "adecuar la denominación del museo al contenido de la colección". La iniciativa estaba motivada por las limitaciones que presentaba la colección escultórica, "con una cronología que abarca desde el Renacimiento al Barroco, un predominio casi exclusivo de la madera policromada y la inclusión asimismo de numerosas piezas pictóricas". Su sustitución por el nombre Museo Nacional Colegio de San Gregorio pretendía identificar el edificio que acoge las colecciones, el Colegio de San Gregorio, con el nombre del museo –a semejanza del Prado, el Louvre, o el Ermitage, que se conocen por el nombre de su edificio o de su ubicación– para poner de relieve este monumento, de gran relevancia artística y significación histórica, no solo en Valladolid sino en la España del Siglo de Oro.

Tomado este conjunto de decisiones, el 9 de diciembre de 2011 se publicaba en el BOE el Real Decreto 1714/2011, de 18 de noviembre, por el que se suprimía el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas y se recuperaba el nombre del Museo Nacional de Escultura. En esa iniciativa confluían una serie de beneficios asociados:

- Apertura al público. Definitivamente los ciudadanos podían disfrutar de esta colección, tras 52 años de su salida del Casón y una década del cierre de su última exposición parcial.
- Sede específica. Se dota a la colección de una sede estable, la Casa del Sol, de la que carecía desde los años sesenta, causándola grandes perjuicios y daños.

– Nuevo discurso. Frente a la pérdida de función y al desinterés que en las últimas décadas este tipo de colecciones de reproducciones han sufrido a nivel internacional, languideciendo en los almacenes o restringiendo sus usuarios a sectores muy minoritarios, el ministerio propone un nuevo acercamiento a esta colección aportando una reflexión sobre el papel de la reproducción en la historia del arte, desde una perspectiva contemporánea que enlace con los intereses de la sociedad actual, en un momento en que se han reabierto y renovado los debates sobre la copia a la luz de las prácticas sociales derivadas de la sociedad de la información, de los derechos de propiedad, de la invención y universalidad de la imagen digital y de las nuevas formas de acceso a los contenidos culturales.
– Vinculación con la enseñanza. Durante generaciones estas colecciones justificaron su existencia por su papel en el aprendizaje artístico, basado en la incuestionable autoridad de la tradición. La nueva perspectiva de la formación artística no pasa ya por ese dogmatismo académico. Pero eso no significa que la colección se haya vaciado de su contenido educativo, que exige una actualización de sus presupuestos, que la haga interesante a los jóvenes artistas y a los estudiantes de arte. La ubicación en Valladolid ofrece ventajas desde este punto de vista por su relación con la Escuela de Arte y Superior de Conservación y Restauración de Bienes Culturales, con un Ciclo Formativo de Grado Superior en Escultura.

Esculturas para un museo de escultura

Como ya se ha señalado, la iniciativa implica consecuencias de largo alcance y obliga al museo a repensarse, a reconsiderar sus objetivos y su naturaleza, sin por ello alterar un ápice su personalidad, sin desdibujar su larga y singular memoria.

Pero introduce, se quiera o no, variables nuevas a tener en consideración. En primer lugar, porque ensancha objetivamente su campo de acción más allá de los límites cronológicos, temáticos y espaciales de su colección histórica, formada por obras de carácter devocional o litúrgica, realizadas por grandes maestros españoles de la escultura en madera policromada, entre los siglos xv a xviii (básicamente). Este sincretismo artístico-religioso le ha otorgado siempre su peculiaridad, por su fuerza emocional y el patetismo del icono religioso, y por su valor en la narración de la historia de la cultura espiritual de nuestro país. Ahora, la incorporación de copias de esculturas procedentes de diversas civilizaciones, particularmente de las antiguas, pero realizadas en el siglo xix y xx, dilata ese marco inicial en el tiempo y en el espacio. Aparecen en el horizonte de la colección estatuas clásicas, conjuntos arquitectónicos medievales, el Renacimiento italiano, ejemplares neoclásicos, la escultura profana, obras célebres del arte egipcio o ibérico: un pequeño manual de toda la historia del arte, y no en sus originales, sino en esta práctica derivada, que posee una historia propia.

En segundo lugar, y quizá más importante, abre un campo nuevo de investigación y de especulación sobre la disciplina misma de la escultura, sobre su lenguaje, su historia y su práctica; sobre la idea del artista como autor y sobre los métodos de trabajo del escultor, sobre los caminos de la difusión de la obra escultórica y de las artes visuales en general, sobre el coleccionismo y el funcionamiento de la demanda y del mercado artístico, desde épocas muy tempranas. La colección nacional de reproducciones –valorada por su calidad, abundancia y antigüedad como una de las mejores de Europa– es importante por su papel documental respecto de las obras originales, pero más ampliamente, por extensión, y tras la simplicidad del punto de partida, adivinamos la riqueza y complejidad de un fenómeno interesante en sí mismo.

El resultado de este maridaje es un museo de escultura poco convencional, con dos derivas bien singulares. Pues aunque, como se ha dicho, comprenda un extenso ciclo histórico (desde las civilizaciones primitivas hasta el umbral del arte contemporáneo), no es, ni quiere ser, un museo-diccionario. Sus fondos corresponden a dos periferias del canon fijado en las Historias del Arte tradicionales –moldeado, hay que decirlo, sobre la evolución de la pintura, obviando el diferencial que la historia específica de la escultura aporta a las artes visuales–: de un lado, la imaginería católica, con un fuerte contenido popular y de alto efecto sensorial y dramático; un "imperio de los sentidos", basado en las emociones, el color, el oro, el dolor, la sangre; un receptáculo de lo sagrado a medio camino entre la aparición sobrenatural y la seducción visual. Y en el extremo opuesto, una colección de copias, que constituye un desafío intelectual a nuestros hábitos culturales, que se dirige a nuestra "materia gris"; que, a partir de un arte imitativo y anónimo, nos hace reflexionar sobre nuestras ideas adquiridas, una colección que *estiliza* la belleza y también la violencia.

De un lado, pues, el trabajo personal del artista en la talla directa, del otro, la autoría impersonal y mecánica del formador; de un lado, la suntuosidad de la policromía, del otro, la abstracción del blanco; de un lado, los dioses cristianos, del otro, los mitos olímpicos. Dos unidades temático-programáticas con su propio perfil, entre las que, sin embargo, es posible trazar circuitos de ida y vuelta, que pueden dar ocasión a interesantes indagaciones: la parte *mecánica* de la escultura hecha a mano, el papel de la policromía en la escultura griega, la inspiración de los modernos en modelos antiguos, las duplicidades iconográficas y compositivas. Es probable que la sumatoria de estas dos colecciones deje vacío lo que en los manuales se considera el núcleo de la escultura –si es que este existe–, en tanto que las piezas paradigmáticas de este género artístico apenas están presentes en estas colecciones.

La adición de estos dos grandes conjuntos abre al museo oportunidades

muy estimables para constituirse en una referencia internacional en el poco frecuentado ámbito de la escultura. Pues mientras la tradición museística europea ha venido a crear una injusta ecuación que identifica Bellas Artes con pintura y la mayoría abrumadora de museos artísticos son presentados, en realidad, como pinacotecas, en las que la escultura tiene un papel secundario o aparece limitada a una presencia, física y simbólica residual, apenas encontramos museos de escultura como tal (a excepción de los monográficos dedicados a un escultor o los arqueológicos): el *Bode Museum*, en Berlín; el *Bargello,* de Florencia; la Galeria Borghese, de Roma, o incluso, en el campo contemporáneo, el *Lehmbruck Museum Center for International Sculpture,* en Duisburg (al incluir en su nombre la vocación escultórica), serían algunos pocos ejemplos.

Esta especialización ofrece al visitante de hoy un campo poco trillado de disfrute y reflexión y a la institución un potencial exploratorio de sus colecciones muy estimulante, que le permitirá, si sabe aprovecharlo, activar un terreno cultural no ocupado por ninguna otra institución, en aras de un reconocimiento público de su especificidad. Estos dos núcleos favorecen que el museo fundamente su política de investigación y sus programas



Figura 6. La colección en los almacenes del Museo del Traje. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

públicos en la máxima amplitud de miras sobre la escultura en todos sus paradigmas históricos, estéticos y críticos, yendo más allá de las claves provistas por el modelo clásico de las Bellas Artes.

Viejas prácticas, ideas contemporáneas

¿Qué papel le cabe cumplir hoy a un museo de copias, teniendo en cuenta que el contexto en el que nació y la función para la que se creó ha perdido vigencia? Sabiendo que nuestra relación con la copia ha cambiado completamente; que la frontera copia/original es una frontera que se ha entendido de manera distinta según se viviese en la Roma de Augusto, en el Fontainebleau de Francisco I, en la Venecia ilustrada de Farsetti, o en el Nueva York de los años ochenta; conscientes de cuánto depende la autenticidad de una obra de arte del contexto de su presentación; partiendo de la renuncia a utilizar una colección con intención adoctrinadora… Sabiendo todo eso, decimos, se impone enfocar esta colección en términos distintos al papel que se le asignó en 1880. En esa nueva mirada no puede dejarse de ver en paralelo la explosión de las técnicas de reproducción que la cultura ha conocido en la última década del siglo xx y sobre todo en esta primera del siglo xxi, porque es un fenómeno sin precedentes: nos invaden copias de todo tipo. Contemplando ahora estas réplicas del Museo de Reproducciones no podemos por menos de compararlas con la explosión digital, con la imagen virtual o con el planeta *google* –que es también, a su modo, un museo de museos y una biblioteca de bibliotecas, algo así como una "universidad del mundo"–, pues en cierto modo la función de *sustitución* que han cumplido en sus respectivas épocas es semejante. E inversamente, mirando este entorno digital, no pode-



Figura 7. La iglesia de San Benito el Viejo, antes de iniciarse las obras de reforma.
© Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

mos considerarlo como un fenómeno tan inédito, sino como la reedición, a otra escala, pero con componentes similares, de lo que debió de ser, hacia 1450, la extensión de la imprenta y del grabado, del vaciado en yeso, de las reducciones y agrandamientos de obras originales y, en un sentido genérico, de las relaciones que los hombres de todos los tiempos han establecido con estos simulacros.

Enfocado así, emergen aspectos de esta compleja y fascinante relación entre la copia y el original, fluctuante a lo largo del tiempo. Solo el siglo xx trazó una frontera rigurosa. Pero, durante generaciones, originales antiguos y copias modernas convivieron con naturalidad, pues lo que se valoraba no era la materialidad de la obra, sino la idea forjada por el artista y su plasmación formal, la *cosa mentale*, como había dicho Rafael: la *Venus de Médicis* "estaba" tanto en el original como en un vaciado de calidad, porque una y otra recogían la creación del artista. Entendidas como referencias ideales de la perfección y la belleza, como encarnaciones de un modelo, las réplicas que abundaron en las colecciones desde el Renacimiento hasta el siglo xix derivaban de una concepción platónica de la obra de arte, en la que su concreción material posee solo un segundo grado de verdad con respecto a la Idea. Por eso, Carpeaux, en 1869, llevó a su prometida a rezar ante los vaciados de la obra de Miguel Ángel en la capilla de la Escuela de Bellas Artes.

Pero más allá de la perspectiva "filosófica", se impone recordar datos históricos y técnicos incuestionables. El más importante sería que muchas de las estatuas que admiramos como originales (El *Discóbolo*, el *Doríforo*, la *Venus de Médicis*, el *Laocoonte*, etc.) son, en realidad, copias hechas en la Roma antigua de obras griegas que se han perdido. No nos hacemos idea hasta qué punto los antiguos copiaron a los antiguos. Casi siempre se trata de reproducciones en mármol de obras originalmente realizadas en bronce, y en este paso de un material a otro sufrieron adaptaciones que alteraron su aspecto inicial, impuestas por las exigencias propias de la piedra (su estabilidad, su fragilidad, etc.). Nunca conoceremos, por ejemplo, el *Canon* de Policleto, escultor que realizó sus obras en bronce, de la que no se conserva ninguna, porque sus copistas romanos, que fabricaron las réplicas en mármol, hubieron de engordar sus piernas para dar mayor firmeza a la estatua. Aportan, por ello, un extraordinario valor documental, como el "gemelo desaparecido", en tanto que documentan historias, pérdidas, manipulaciones y reconstrucciones de obras griegas y romanas, en ocasiones irrecuperables.

Hay que añadir a esto, que en la escultura, la relación original/copia es distinta a otras artes. Primero, porque, en algunas técnicas, el vaciado es la primera fase, la original, del proceso creativo en la realización de una obra. Así, en una obra de bronce o en mármol lo que se considera la obra auténtica es la "copia" de un original previo moldeado en barro o yeso, que con frecuencia el artista destruye. Pero, además, porque la escultura pone en práctica una autenticidad múltiple (impensable en la pintura). En la actualidad muchos escultores que trabajan en el campo de la figuración están realizando el trabajo que hacían antiguamente los formadores, integrando la copia en el proceso creativo.

La posesión de una copia era estimada como un signo de prestigio y se valoraba muy por encima de la posesión de hallazgos auténticamente antiguos pero menos distinguidos. Tener una copia del *Laocoonte*, por ejemplo, era un privilegio costoso y exclusivo, que daba distinción a su dueño. Las dificultades y gastos para realizar este tipo de réplicas, así como las complicaciones diplomáticas para obtener su préstamo, hacían de esta vertiente del coleccionismo una prerrogativa de reyes, inalcanzable para los particulares, que no podían competir en este ámbito y que cuando conseguían vaciar un duplicado de una obra famosa se sentían más felices que cuando adquirían una obra auténtica pero, después de todo, menor. La elevada tasación que estas piezas alcanzan en los inventarios es bien expresiva del interés que suscita la escultura. Así, lo que más impresionó en la corte de las compras que hizo Velázquez en

Entendidas como referencias ideales de la perfección y la belleza, como encarnaciones de un modelo, las réplicas que abundaron en las colecciones desde el Renacimiento hasta el siglo xix derivaban de una concepción platónica de la obra de arte, en la que su concreción material posee solo un segundo grado de verdad con respecto a la Idea

Italia para el rey fueron los vaciados en escayola y las copias en bronce de las estatuas clásicas obtenidas gracias al influjo de Inocencio X, por encima de los Veronese y los Tintoretto.

Finalmente, la copia ha jugado históricamente un papel fundador en la imaginación del artista. Desde el Renacimiento, las técnicas de reproducción conocieron un auge extraordinario: grabados, estampas, vaciados, agrandamientos y reducciones formaban parte del escenario físico y mental en que se desenvolvía la creación del artista, en cuyos talleres la presencia de estos materiales era una compañía inspiradora y muy valorada. Su valor formativo, educativo era esencial. No hay pedagogía artística sin copia. Durante siglos, el papel rector desempeñado por las Academias de Arte ha sido esencial en la construcción de la ortodoxia en la enseñanza. Todos los artistas se han formado académicamente copiando las obras maestras de la Antigüedad.

¿Por qué los Antiguos?

Aunque los fondos de la colección de reproducciones son numerosos y abarcan un arco cronológico y geográfico amplísimo, del Egipto faraónico a la Cantoría de Donatello, de la Baza ibérica a la Roma de Bernini, del Berruguete vallisoletano al Copenhague de Thorvaldsen, de la Micenas de Agamenón al Doncel de Sigüenza, la exposición permanente que el museo presenta está centrada en la colección de sus clásicos grecorromanos. Una elección motivada por tratarse de los fondos más antiguos, ya centenarios, del museo y por la excelente calidad de las copias, pero también, porque hace aflorar un fenómeno central de la narrativa expositiva ya mencionado: que los antiguos fabricaron masivamente copias de otros antiguos que les precedieron. El fenómeno de la copia está prefigurado en la cultura clásica con una fuerza y una decisión que desconocemos para épocas anteriores, no solo porque es probable que fuesen las sociedades helena y latina las primeras en tomar conciencia histórica del valor del arte, sino por algo más interesante aún: que la Antigüedad fue indiferente a la exigencia de autenticidad, que para nosotros resulta primordial. No encontramos en Plinio, por citar a la fuente más autorizada sobre la manera de ver el arte entre los antiguos, la menor alusión al valor de una obra en razón de su originalidad, en tanto que objeto único y exclusivo (el único tipo de objeto cuyo valor depende de su autenticidad serán las reliquias sagradas).



Figura 8. Desembalaje del grupo de *Laocoonte*. © Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Por lo demás, el uso masivo de la copia artística ha sido inseparable, en la historia europea, de la difusión de la Antigüedad. Uno y otro fenómeno fueron elementos entrelazados en la Era Moderna que emerge en el Renacimiento, a partir de la cual sucesivas generaciones confiaron en que todo avance cultural se lograba volviendo a los clásicos, y esta íntima familiaridad fue solo posible gracias a su infinita reproducción, a las innumerables copias, series de réplicas, variantes, agrandamientos y reducciones. Ese papel jugado por la reproducción es fundador: antes de imitar lo antiguo, había que conocerlo y, por tanto, transmitirlo; y para ello duplicarlo, hacer copias exactas, accesibles, asequibles.

Desde comienzos del siglo XVI hasta fines del XIX, el gusto de los hombres cultos se alimentó de imágenes y restos arqueológicos griegos y romanos, indistintamente originales o copiados –ya que poseer una copia en yeso del *Laocoonte* o de la *Venus* de *Médicis* era un signo de distinción, que implicaba una gran pericia técnica, costes elevados, dificultades en el transporte y una diplomacia de alto nivel para conseguir el favor del propietario para sacar la reproducción–. Así que, en la práctica, el arte antiguo y la técnica del vaciado nacieron y vivieron asociados en una relación de mutua dependencia.

Este fenómeno hizo que se configurase un ideal fijo del buen gusto basado, como han señalado F. Haskell y N. Penny, en un limitado grupo de esculturas que, por representar la cumbre de la belleza y de la civilización, alcanzaron una gran difusión entre las gentes cultivadas, copiadas en todos los materiales y formas: la toma de vaciados en escayola a partir del original fue un paso esencial en su valoración mundial.

Entre los siglos XVI y XIX se hicieron más y más familiares. Inspiraron grandes obras maestras, ideales políticos y morales, y teorías estéticas y filosóficas. Fueron objeto de examen entre los anticuarios, de disfrute entre los amantes de la belleza, de ostentación en las cortes

europeas, de inspiración para los artistas. Despertaron el entusiasmo y la curiosidad de sucesivas generaciones de viajeros. Abundaban en los jardines, en los talleres de los artistas, en las mansiones principescas, en las academias, en las bibliotecas, en las casas de campo. Reposaban en las chimeneas de los sabios de clase media o sostenían lámparas de gas en los pasajes urbanos. Llegaron a alcanzar una presencia masiva.

Su popularidad responde a procesos complejos y circunstancias ya olvidadas, pero en su momento decisivas. Unas lograron el reconocimiento por el prestigio inherente al lugar en que fueron exhibidas (el Cortile del Belvedere de Roma o el Museo Napoleón de París); a veces se hicieron famosas rápidamente; otras lograron el reconocimiento después de décadas; ahora nosotros, unas veces, reconocemos la justicia de su fama, porque responden plenamente a las exigencias de nuestro gusto; en otras ocasiones nos sorprendemos de su pasado prestigio, no siempre fácil de compartir: la opinión de un artista o de un hombre de letras influyente, como Miguel Ángel en el siglo XVI o Winckelmann o Canova en el XVIII. Basta recordar a Lessing, que formuló una teoría estética tomando como punto de partida el grupo helenístico del *Laocoonte*. A veces también por el capricho de un restaurador imaginativo, como sucedió con la *Venus de Médicis,* o por una tendencia en la erudición –y aquí Winckelmann, con su encendido elogio del Apolo de Belvedere, lo convirtió en una de las metas del Grand Tour de la aristocracia europea–, por un hallazgo bien publicitado o por la rivalidad que despertó entre poderosos, como sucedió con la Venus de Milo, una joya del Louvre, que podría haber sido alemana en la competición desenfrenada que libraron las grandes potencias para hacerse con los mejores hallazgos arqueológicos griegos. Otras, sin embargo, a pesar de ser muy admiradas, como la estatua ecuestre de Balbo, al no poder tomarse copias, quedaron fuera de la cultura visual europea.

Esa repetición y el cliché formado fueron esenciales en la creación de una imagen de la Antigüedad incontaminada y resplandeciente, como el mármol o la nieve, pero no necesariamente verdadera, pues oculta el contraste entre un organizado discurso sobre los antiguos y lo que en realidad tenemos de ellos: una colección de hallazgos accidentales que forman un conjunto lleno de fracturas, lagunas y discontinuidades.

Este carácter históricamente móvil de la Antigüedad clásica encierra un formidable potencial crítico. La colección clásica de copias del museo, al reunir físicamente las piezas más significativas en un espacio común, puede hacer más visible una lectura abierta, al sugerir que lo que hoy llamamos arte clásico es fruto del azar, de la idealización, de las manipulaciones, de las atribuciones infundadas, de las variaciones en el gusto de las distintas generaciones, de las conveniencias políticas, de las adiciones modernas.

No se ha tratado, pues, de reeditar un museo arqueológico de serie B, con facsímiles más o menos afortunados. Si en su origen estas colecciones fueron concebidas con una finalidad dogmática cuyo mensaje a los visitantes era inapelable –"estas son las obras maestras de la humanidad; esta, y no otra, es la norma del gusto"–, ahora la colección pide una mirada "historizadora" que permita comprender que la Antigüedad, en realidad, es inconexa, difícil de leer, abierta y siempre permeable a las solicitaciones modernas.

La colección se inscribe así en un contexto amplio, en una mirada coral, en una historia de largo ciclo, en la que la copia no es un sucedáneo, sino un "hecho de civilización", que hoy nos permite reflexionar sobre el papel que desempeñó en la formación de los artistas, en el gusto de las élites, en el coleccionismo, en la imagen que las generaciones del pasado se hicieron de su propio pasado; que nos insta a indagar sobre la "*historia* de la historia del arte" e iluminar nuestra fascinación por el "doble", la réplica, la falsificación y todas las formas de la reproducción. Y, por tanto, sobre los límites de la verdad, la identidad y lo único, sobre el *aura* de la obra original y sus fronteras. Suscitando, en suma, ejercicios y lecturas interpretativas que enlacen con las preocupaciones intelectuales y estéticas del presente, nos ayuden a relativizar nuestros hábitos estéticos, y estimulen la curiosidad del hombre de hoy. Porque, como decía un personaje de Faulkner: "El pasado nunca está muerto. Ni siquiera es el pasado".

Bibliografía

ALMAGRO, M.ª J. (2000): *Museo de Reproducciones Artísticas. Catálogo del Arte clásico*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

BARKAN, L. (1999): *Unearthing the Past. Archaelogy and Aesthetics in the making of Renaissance culture*. New Haven y Londres: Yale University Press.

BARTHE, G.-L. (2001): *Le plâtre: l'art et la matière*. París: Editions Creaphis.

BENJAMIN, W. (1973): "La obra de arte en la era de la reproductibilidad técnica", *Discursos Interrumpidos I*. Madrid: Taurus.

BOON, M. (2010): *In praise of copying*. Cambridge: Harvard University Press.

CAMBIANO, G. (1994): *Le retour des Anciens*. París: Belin.

DELOCHE, B. (1995): "Pourquoi sauver les musées du moulages?", en Mossière, J. y Prieur, A., *Modéles et moulages*. Lyon: Limonest.

ETIENNE, R. y F. (1990): *La Grèce antique: archéologie d'une découverte*. París: Gallimard.

HASKELL, F., y PENNY, N. (1990): *El arte y el gusto de la Antigüedad*. Madrid: Alianza.

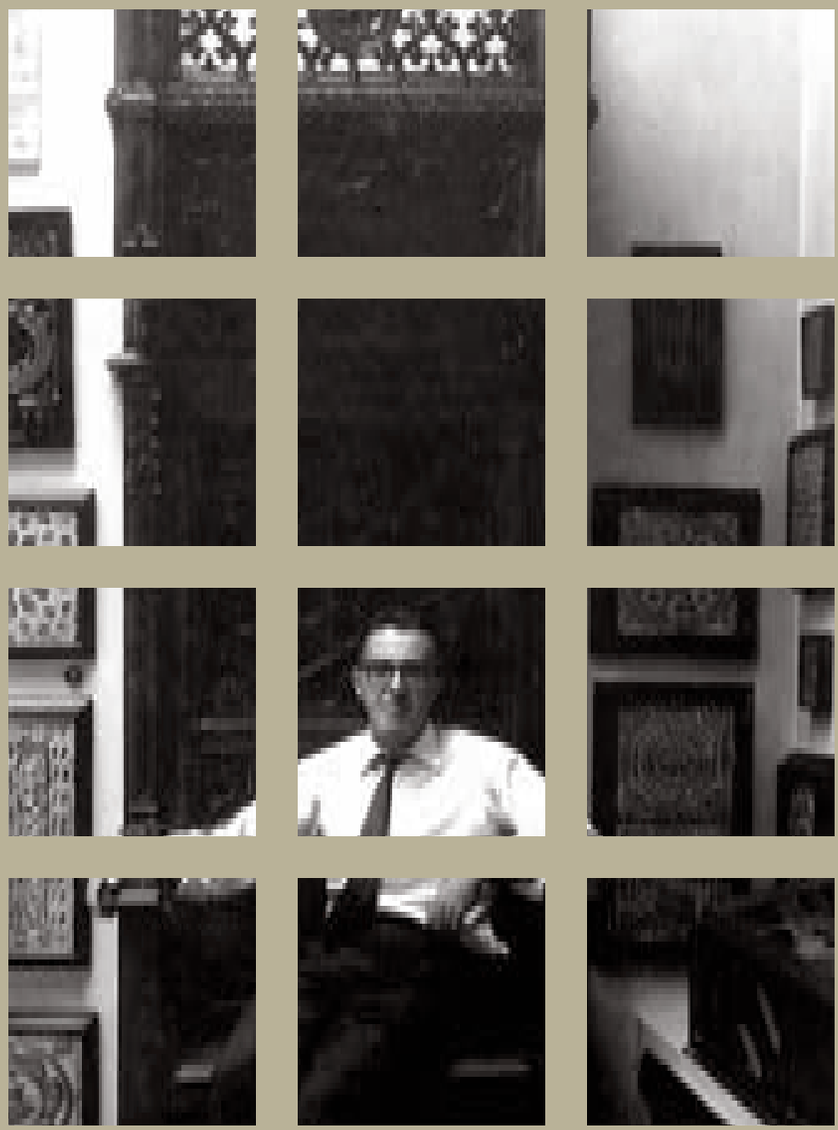
HELLMAN, M.-C. (1991): *Vrai ou faux? Falsifier, copier, imiter*. París: Bibliotèque nationale.

LAVAGNE, H. y QUEYREL, F. (2000): *Les moulages de sculptures antiques et l'histoire de l'archéologie*. París: EHESS-Droz.

MÉLIDA, J. R. (1915): *Museo de Reproducciones Artísticas. Artes decorativas de la Antigüedad clásica*. Madrid.

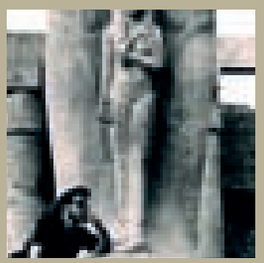
SCHWARZ, H. (1998): *La cultura de la copia*. Madrid: Cátedra.

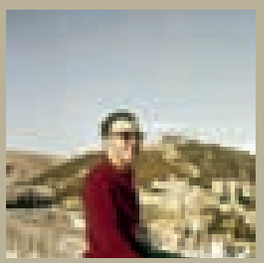
SETTIS, S. (2004): *Futuro del classico*. Turín: Einaudi.



Evocación del museo







Semblanza y enseñanzas de don Manuel Casamar, o la historia extravagante de un conservador del siglo xx: del *Trágala* a Internet (II)

Santiago Palomero Plaza
Museo Sefardí
Toledo
Clara López Ruiz
museos.es

Santiago Palomero Plaza es doctor en Prehistoria y Arqueología por la Universidad Autónoma de Madrid (2004). Ha sido director del Museo de Cuenca y del Museo de Segóbriga, así como de diversas excavaciones arqueológicas. Funcionario del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde 1985, ha desempeñado el cargo de Subdirector del Museo Sefardí (Toledo) cuyo montaje mereció el Premio de la Real Fundación de Toledo y la nominación como "Museo Europeo del año 1995". Desde el año 1992 es Académico Correspondiente en Toledo de la Real Academia Conquense de Artes y Letras, y en 1995 es nombrado Patrono de la Real Fundación de Toledo. Ha publicado numerosos artículos en materia de arqueología, museología y patrimonio. Entre 2007 y 2010 fue subdirector general de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y en la actualidad es director del Museo Sefardí.

santiago.palomero@mecd.es

Clara López Ruiz es licenciada en Historia del Arte y DEA en Prehistoria y Arqueología por la Universidad Autónoma de Madrid, donde lleva a cabo su tesis doctoral. Ha desarrollado su trayectoria profesional en la UAM como personal investigador y, desde el año 2005, es la secretaria de redacción de la revista *museos.es*. Ha escrito diversos artículos sobre arqueología, género y museos.

clara.ruiz@mecd.es

Veneremus cernui a modo de introducción extravagante

Iniciamos en el número anterior una entrevista con el conservador más longevo y más sabio de cuantos nos representan, don Manuel Casamar; pero no está aquí su vida y obra solo por eso, sino por cuanto su paso por el siglo xx y por el xxi es una verdadera muestra o lección sobre el devenir de los museos españoles. Recorrimos con él su infancia, adolescencia y juventud en la España de la guerra y la posguerra, sus primeros escarceos en el mundo del coleccionismo y del arte, así como sus pasos por la universidad. Este colega en activo, que todavía se presenta, con sus pasos cortos, pero decididos, y su bastón, en la cuarta planta de la Secretaría de Estado de Cultura con algún catálogo en la mano, frente al secretario de la Junta, el amigo Jesús Fumanal, para decirle que no se puede escapar tal o cual pieza de subastas conocidas o ignotas, no es un tipo normal. Yo lo supe desde el primer día que lo conocí, pero tras las entrevistas mantenidas con él para llevar a buen puerto esta semblanza, solo podemos decir que no es normal por exceso, esto es, estamos ante un tipo excepcional en sentido muy amplio. Las entrevistas siguen un ritual peculiar, porque han de ser todas en el Museo Nacional de Artes Decorativas, uno de sus ojitos derechos (fig. 1); a todas viene vestido como "un pollo pera" y mantiene una lucidez escandalosa de cabeza e incluso de cuerpo, que deja patidifuso al más pintado. Con sus 90 años, no solo se ha despachado escribiendo sus memorias, sino que nos tiene tres horas o más de entrevista sin pestañear. De su talante desprendido basta decir que nos permite consultar y citar sin tapujos y sin pudor todo lo que queramos; este Casanova de los museos hubiese sido feliz, como el auténtico, retirado de bibliotecario en un castillo, redactando sus memorias mundanas de aventuras en subastas, en anticuarios, en despachos, en tertulias, en almacenes, en ciudades exóticas o provincianas, en la corte o en otra galaxia. Quiso ser un niño feliz y lo sigue siendo.

Nos toca en esta segunda parte (con él, segundas y terceras partes siempre fueron buenas) transitar desde el año 1957 a 1977, una época que conozco muy bien, porque es la que me ha tocado vivir en el mejor sentido de la palabra, ya que nací en el 57 y cuando murió Franco, en 1975, tenía 20 años y estudiaba mi primer curso universitario. Las aventuras que vamos a vivir con Casamar comienzan en aquel lejano día en que Nuestro Hombre en Granada sufrió un vuelco en el alma, al mismo tiempo que vio sacar, en un vuelco parecido, un jarrón de los almacenes de la Alhambra allá por el año 1955. Como en la entrevista anterior, Clara López, la secretaria de redacción de la revista *museos.es,* nos acompaña y participa en la trascripción, redacción y posterior



Figura 1. Don Manuel Casamar junto a Santiago Palomero y Clara López en el Museo Nacional de Artes Decorativas, durante una de las entrevistas realizadas en el año 2010.

corrección de estas líneas. Curiosamente en la primera entrevista, ya publicada, Clara estaba embarazada de Bruno, que ahora campa a sus anchas, y como ha tenido el privilegio de oír a Casamar lo mismo que nosotros, estoy seguro, y aquí lo escribo, que su profesión tendrá que ver algo con el mundo del arte. Por si alguien no lo sabe, ya se lo contamos nosotros que don Manuel Casamar nos corrige puntos, comas, acentos, locuciones, frases y, por supuesto, tacha y bien tachado –para que no quede resquicio alguno– lo que no considera oportuno o cree que no se debe contar. Conste que no es ningún secreto de Estado, porque esos no los cuenta; es un funcionario demasiado ejemplar, pero tiene su personalidad y lo demuestra. En una de las últimas reuniones que he tenido con él en otros foros, que también me voy a callar, ante lo que consideraba una injusticia dio dos o tres golpes con su bastón en el suelo y por un momento creí que la iba a armar como Valle-Inclán, pero la cosa se quedó en los golpes en el suelo: un caballero también ejemplar. En suma es un placer charlar con él, pero también lo es escribir sobre él y los museos de España. Nos hemos permitido una licencia, que si no le gusta tachará, de poner títulos un poco novelescos o cinematográficos a las aventuras de nuestro particular Quijote museal y funcionarial. También nos consta que le ha gustado mucho la primera entrevista publicada, lo que es un honor viniendo de él, porque cuando lo ha contado, ha dicho que, en particular, de un servidor no se acababa de fiar del todo, dado mi natural algo ácrata; esperaremos el plácet de esta segunda. De vez en cuando se le escapan frases en las entrevistas en francés, en alemán y más en latín, de la última yo apunté un nunca inocente *Veneremus cernui*... que he buscado y hallado en el templo de mi Diccionario Valbuena del Bachillerato y que debidamente reintegrado en su totalidad sería *Tantum ergo sacramentum... veneremus cernui* y que dado el estado de la cuestión del latín en la ESO paso a traducir: "Tan sublime sacramento adoremos en verdad", que seguro se lo enseñó su buen amigo y maestro el padre Ángel Carrillo, pero que en

Su paso por el siglo XX y por el XXI es una verdadera muestra o lección sobre el devenir de los museos españoles

Terminadas las prácticas, Casamar se traslada como primer destino de funcionario al Museo de Málaga



Figura 2. Don Manuel Casamar en la biblioteca del Museo de la Alhambra con don Jesús Bermúdez y un colaborador del museo (1957).

realidad corresponde a una conversación con su otro maestro don Manuel Gómez Moreno, en la que le instruía cómo las piezas deben estar en los museos "donde hagan mejor papel". En tiempos de mudanzas y cambios en las colecciones de nuestros museos deberíamos tener inscrita todos esta frase antes de tomar decisiones apresuradas, sin planificaciones rigurosas y meditadas.

Misterios aún por resolver, como el del caso de la loza dorada: de Granada a Málaga, pasando por El Cairo

Si hay dos o tres épocas doradas en la historia de don Manuel Casamar, una fue su infancia en Aranjuez y la otra su estancia en la Alhambra entre 1955 y 1957: «En los dos veranos cartujanos subía por las tardes a la Alhambra, donde el nombre de don Manuel (Gómez Moreno) fue el "ábrete sésamo" de todas las puertas, por obra del director del museo don Jesús Bermúdez. En interminables paseos por el monumento y en tertulias en la rebotica alrededor de una taza de café, fui conociendo los entresijos y la historia de la Alhambra y Granada, y también a los muchos eruditos y profesores granadinos. En los almacenes del museo ordené los muchos fragmentos de vidrio aparecidos en las obras realizadas y también comencé a familiarizarme con los innúmeros de loza dorada que no podían ser expuestos. Ahí comenzó una de las grandes ocupaciones y preocupaciones que han jalonado mi vida posterior, heredada de don Manuel, sin haber llegado a cristalizar en conclusiones que puedan decirse definitivas, mejoradas por el mayor conocimiento que de ella tuve durante mi estancia en Egipto».

Durante los años 1956 y 1957 Casamar hace lo que todos los funcionarios hemos hecho en algún momento de nuestra vida, preparar oposiciones, que además llevaban muchos años sin convocarse, como ahora mismo, en otra de esas crisis que cíclicamente vivimos en España, solo que ahora es global y los europeos no están tan acostumbrados como nosotros, ya que, en mis 54 años de vida, ya llevo tres. Cuenta nuestro héroe que le ayudó mucho don Manuel, pero que no la tenía todas consigo porque él no era claramente el candidato

Figura 3 (página siguiente). Don Manuel Casamar ante la estatua de Pinedyem I en el primer patio del templo de Amón en Karnak, durante su primera estancia en Egipto (abril, 1958).

preferido del Tribunal; sin embargo, la rigurosa formación académica y el conocimiento extraordinario del latín vencieron todas las dificultades. Después de unas prácticas en la Biblioteca Nacional, Archivo Nacional y Archivo de Palacio, lo envían para el último periodo de prácticas a sus queridas Alhambra y Granada. De nuevo en Granada en 1957 (fig. 2): "Don Jesús Bermúdez me trató como un igual, como a un hermano pequeño, al que daba todo lo que sabía, y era mañana y tarde y noche. Y no solo en prácticas de museo: la Alhambra y sus secretos, la historia de Granada y del reino nazarí, sus propias ideas, fruto de tantos años de contacto y meditación, de lecturas y entusiasmo, del conocimiento e investigación del mundo nazarí".

Terminadas las prácticas, Casamar se traslada como primer destino de funcionario al Museo de Málaga: "Llegué allí el 19 de junio de 1958 un día de levante lleno de niebla que no permitía ver más que los alcornoques que bordeaban la carretera al bajar de los montes: ello me hizo pensar en la existencia de bosques, cuando solo eran los que se habían salvado en las lindes de Obras Públicas, ¡que desilusión después, cuando los vi sin niebla!".

Para comprender el estado de la cuestión del patrimonio mueble español en aquellos momentos, valga una anécdota que cuenta en sus memorias con Julio Martínez Santa-Olalla como protagonista: "Me contó que en una finca próxima, propiedad de unos italianos, se había descubierto un bote de marfil cordobés que tenían sobre una chimenea como caja de puros; les dijo lo que era. Cuando me lo decía ya estaba en el mercado internacional: Sotheby´s lo había vendido en Londres el 16 de mayo de 1958. La reseña de la noticia dada por Kühnel en *Pantheon* (1960) fue publicada por Torres Balbás en *Al-Ándalus* (XXV, 1960). Lo último que publicó don Leopoldo. El bote lo había comprado el Metropolitan con muchas dudas de Dimand, el conservador de arte islámico, disipadas por Carmen Gómez Moreno conocedora del parecer de su padre".

De la situación de la restauración de monumentos también se hacen eco las memorias de Casamar con una advertencia de don Leopoldo en la que le indicaba que tuviese cuidado con lo que se hacía en la Alcazaba de Málaga porque "Juan Temboury, entonces su conservador, seguía sus propias opiniones para conseguir que la Alcazaba fuese poco menos que la Alhambra y obrar muchas veces muy pictóricamente pero sin fundamento, decorando con pinturas, escayolas y yeserías, algo a su capricho o imaginaciones".

De Torres Balbás habla Casamar siempre con gran aprecio, y un detalle curioso de las memorias de Casamar es que sospecha que su atropello por un motorista no fue casual, sino premeditado: "Fue una gran pérdida su muerte inesperada y prematura a consecuencia del atropello por un motorista que creo lo hizo conscientemente, como otro hizo lo mismo con don Pedro Longás, archivero del Valencia de don Juan cuando cruzaba la calle Almagro. Hechos nunca aclarados y muy sospechosos. Don Leopoldo me dejó un gran vacío en el corazón que nunca he podido rellenar". Ahí queda ese misterio para la historia por si alguien quiere bucear en archivos policiales.

La historia de Casamar sufre de nuevo otro vuelco, como el de las tinajas de la Alhambra, inesperado, pero que cambiaría su vida. A través de un amigo se entera de que había vacantes puestos de profesores españoles en Bagdad y El Cairo. Por consejo de su maestro don Manuel, eligió El Cairo y obtuvo la ansiada plaza: "El viaje fue ya una gran experiencia recorriendo puertos del Mediterráneo a bordo de un Beni, una compañía de cargueros orquestada para transportar excedentes de trigo americano indirectamente a Rusia. Admitían con las cargas de unos puertos a otros, a unos pocos pasajeros, para ir dejándonos en Líbano o en Egipto, después de tocar en Francia, Italia, Grecia y Siria. El ambiente era de franca camaradería con la tripulación; comía con los oficiales cuando me quedé como único pasajero y el capitán me invitaba, si bajábamos a tierra, incluso al cine. Cuántos museos visité, cuántas amistades inicié, cuántos conocimientos adquirí (fig. 3)... En Beirut los



jesuitas de la Universidad de San José querían que me quedase a trabajar con ellos... era echar por la borda la misión por la que había salido de España: investigar en Egipto los orígenes de la loza dorada".

Ya tenemos pues situado a Nuestro Hombre en El Cairo, después de recorrer en barco como Hércules Poirot el Mediterráneo, solo que sin asesinato que resolver, sino un misterio más profundo, por el que Casamar estaba dispuesto a renunciar a todo: el origen de la loza dorada y cómo y quién la trajo a Al-Ándalus. El problema, Casamar *dixit*, es que entonces «en las alcazabas de Málaga y Almería no se habían hecho más que "escarbaciones" para hacerse con piezas bonitas restaurables. Los tiempos no daban para otra cosa».

En El Cairo, Casamar conoció un mundo colonial y cosmopolita. Allí trató con bastantes anticuarios y cita en sus memorias al anticuario griego Nicola Tano, especialista en loza dorada e islámica: "A mí me cedió muestrarios no solo de fragmentos cerámicos, de los que algunos de lozas doradas fueron al Valencia de don Juan (fig. 4) y que en gran parte regalé a la Alhambra junto a compras que le hice de piezas muy completas de lozas doradas, predominantemente fatimíes. En Málaga se quedaron un lote del Egipto predinástico, piezas islámicas, completas y algo de muestrario".

Se trajo muchos conocimientos y la base de sus publicaciones e investigaciones posteriores y un recuerdo imborrable para el resto de su vida: "Volvimos de Egipto en junio de 1960 en uno de los Beni junto con Pedro Martínez Montávez, su mujer Mercedes Lillo y su dos niños (supongo que mi amigo y colega de la UAM, Sergio, entre ellos)... y recuerdo que regresé con 19 maletas..." (fig. 5).

Entre los años sesenta y setenta Casamar se instala en Málaga en los comienzos del desarrollismo, con la restauración del Teatro Romano, el descubrimiento reciente de la cueva de Nerja y el nacimiento de un turismo incipiente. Gratiniano Nieto sustituye como director general de Bellas Artes a Antonio Gallego y ayudará mucho en esos diez años a Casamar por su profesionalidad demostrada, apoyándose a su vez en él, muchas veces. Para que nos hagamos una idea de lo que pasaba en Madrid culturalmente por aquel entonces, Gallego era el comisario de la magna exposición que se preparaba sobre Velázquez en el Casón del Buen Retiro, en el que ¡ay!, se encontraba el Museo de Reproducciones Artísticas que tuvo que ser desmontado para la ocasión, iniciando un peregrinaje "y una odisea y pérdida de su gran valor didáctico" en palabras de Casamar, que todavía no ha finalizado del todo, pero parece que por fin el museo resucitará de nuevo, rescatado de las catacumbas, para formar parte de las colecciones del Museo Nacional de Escultura (Valladolid).

Gratiniano le confiesa en un viaje a Málaga que tiene intención de acabar con la situación en la que se encontraban la mayoría de los museos de Bellas Artes provinciales regidos por las Academias, por eruditos o artistas locales o aficionados, cuando no autoridades sin formación apropiada. Quiere dar un giro total y nombrar directores a los funcionarios que pertenecen por oposición al cuerpo de facultativos y le comunica su decisión de comenzar con el Museo de Bellas Artes de Málaga nombrándolo a él como director. La situación la describe muy claramente Casamar en sus memorias: «Todas las autoridades, alcalde,



Figura 4. Don Manuel Casamar en el Instituto Valencia de Don Juan (años sesenta).



Figura 5. Don Manuel Casamar, junto a sus padres y a la familia Martínez Lillo, en el viaje de vuelta de Egipto a España, en uno de los barcos de la compañía Beni (junio, 1959).

presidente de la Diputación y Gobernador Civil, al ser cesados eran nombrados académicos. Así, un alcalde con comercio de muebles y taller en los bajos del Palacio de Buenavista en estado de ruina, pudo decir cuando se descubrió el Teatro Romano, que "si el teatro es romano, yo soy cartaginés"».

El Museo de Bellas Artes estaba en manos de la Academia y, como en tantos museos, sus cuadros estaban en parte en centros oficiales un tanto a capricho.

Sobran las palabras y desde este tiempo histórico se debe valorar como muy positiva la política de museos iniciada por don Gratiniano Nieto, que fue un buen profesor de Museología en la UAM y, sin embargo, un rector nada democrático; por cierto y que mira tú por dónde los hilos de la historia, acabó siendo sustituido, elecciones mediante, por Pedro Martínez Montávez, aquel que vino de El Cairo en el barco con Casamar, cuya candidatura pude defender y votar.

La labor de Casamar en estos años fue muy brillante y profesional para el museo, que acrecentó con criterios sus colecciones, con una exposición permanente razonada y didáctica, al igual que el Arqueológico (fig. 6). Fue muy innovador en la museografía, con salas pintadas de negro, Cristos expuestos horizontales, amplio espacio dedicado a Picasso, proscrito por entonces... Por si a alguien le interesa saber cómo iban los sueldos de funcionario, daban exactamente para veintidós días de pensión, ni uno más, y sin lujos, por supuesto.

En el año 1966 Gratiniano le envía como representante de la DGBBAA en una gran exposición en París, bajo el epígrafe "Andalucía, Encrucijada de culturas", con piezas muy escogidas y muy representativas de la diversidad que ha conformado Andalucía como tal. Con un sentido profesional se programaron conferencias sobre música andaluza, mozárabe, sefardí y de flamenco, festival incluido, con degustación de productos andaluces. España pretendía salir del aislamiento internacional. Otra cosa es que lo consiguiera, pero seguro que Casamar que voló en Air France a París y tuvo la suerte de conocer a un sefardí, Eli Nahmias, dueño de Petrofrance, del que fue amigo toda la vida, no lo olvida. Fueron los precedentes, casi prehistóricos, de lo que hoy es "Spain Arts&Culture" y de Acción Cultural Española y los Cervantes.

La sustitución de Gratiniano por Pérez Embid, con el Opus en el poder, resultó traumática en un principio para Casamar, que se vio desplazado de la Dirección General por el único delito de ser amigo de Gratiniano y librepensador en épocas poco dadas a las libertades de pensamiento y obra: "Me retiré a mis cuarteles de invierno malagueños y pasé al ostracismo más absoluto por ser amigo del anterior director general y como luego supe directamente, en mis conversaciones posteriores con el mismo Florentino, por mis ribetes liberales e institucionalistas" (fig. 7).

Pero poco podía imaginar Nuestro Hombre Retirado en Málaga que su destino iba a cambiar en breve y que justo con don Florentino iba a desarrollar, junto con su amigo Juan González Navarrete, la operación más importante en materia de museos de todo el franquismo, labor de la que de algún modo ya había puesto Gratiniano las urdimbres y ahora le iba a tocar a él mismo poner las tramas de los museos provinciales en el capítulo titulado como sigue y es menester para que los lectores juiciosos sigan enganchados a esta aventura, como si de don Quijote fuera.





Figura 6 (izquierda). Tríptico del Museo de Málaga. Sección de Arqueología.
Figura 7 (derecha). Don Manuel Casamar en la casa malagueña del embajador de Noruega, el escultor Pimentel y la secretaria del museo, Conchita Aizpurua (años sesenta).

Historia en la que tiene lugar la nunca hasta ahora bien contada ni narrada aventura del “Baile de los museos”

Pero igual que en el Quijote se encadenan historias dentro de la historia general, no podemos dejar de contar lo que le acaeció a nuestro humilde caballero andante museal, cuando un alto cargo del ministerio, entonces *factotum* de la Dirección General, del que omitiremos el nombre por no merecer pasar a la historia, «vino a Málaga con más ínfulas que un capitán general a ver los organismos dependientes de Bellas Artes, museos incluidos. Me espetó al verme: “¿Qué pasa que le llamamos y no se le encuentra?” Me callé. Cuando habíamos visto toda la Alcazaba (fig. 8), propiedad por entero del Ayuntamiento y por cesión de este donde estaba precariamente instalado el Museo Arqueológico, sin más personal de Bellas Artes que un portero, llegamos al taller de restauración en lo último del monumento: “Ahora comprenderá por qué no me encuentran –le dije– el museo no tiene consignación para teléfono y el que hay es del Ayuntamiento y está en casa del conserje...”».

Por aquel entonces se creó la Subdirección General, un nuevo organismo para atender a todos los museos que quedaban englobados en él al reunir las inspecciones y jefaturas anteriores con el nombre de Asesoría General de Museos, y con capacidad de nombrar asesores, caso que fue de Juan González Navarrete, en adelante Asesor Nacional de Museos y claro antecedente de la actual Subdirección General de Museos, que luego hemos ocupado muchos funcionarios del cuerpo facultativo como Paloma Acuña, Rafael García Serrano, Andrés Carretero, Marina Chinchilla, Santiago Palomero y, ahora, Enrique Varela.

Casamar viene llamado por su amigo Juan Navarrete, que le dice que el director general lo va a “examinar”: “De ninguna manera, responde Casamar, ahora vamos a examinarnos los dos, porque si a mí ese señor no me gusta, y no me convence, yo me vuelvo tan tranquilo a Málaga a esperar tiempos mejores”. O sea Casamar en estado puro. Aceptó y se llevaron muy bien desde entonces. Allí nació lo que Juan Navarrete denominó con acierto “el baile de los Museos”, con tanto acierto que todavía hoy continúa la danza. Así lo cuenta, con impecable sentido del humor, Casamar en sus me-

Por aquel entonces se creó la Subdirección General, un nuevo organismo para atender a todos los museos que quedaban englobados en él al reunir las inspecciones y jefaturas anteriores con el nombre de Asesoría General de Museos



Figura 8. Don Manuel Casamar en la terraza de la Aduana, con la Alcazaba de fondo, sede del Museo Arqueológico de Málaga (años sesenta).

morias: «Una de las primeras medidas había sido encargar a Pablo Beltrán de Heredia la renovación de los museos, solo porque al venir de Norteamérica le había traído a don Florentino muchos folletos sobre museos; la renovación era uno de los planes que tenía ya Gratiniano al aumentarse las consignaciones en los nuevos presupuestos y en los que me quiso involucrar desde el principio. La tal renovación ahora consistía en mudar de sede los museos en lo que Navarrete llamó "el baile de los museos"; operación a la que no era ajeno Martín Almagro que deseaba hacer del Museo Arqueológico Nacional (MAN) un Metropolitan español y en sus planes de ampliación integraba el de Artes Decorativas anulando la división de colecciones aún existente».

El MAN está ahora en plena renovación museográfica e ideológica, lo mismo que el de Artes Decorativas, este último orientado al diseño español habido y por venir. Esperemos que el MAN deje atrás el adjetivo "arqueológico" para convertirse en el gran Museo Nacional de Arqueología, que España necesita. El nuevo logotipo creemos que ha "borrado" muy adecuadamente el palito de la A, para deconstruir parte de su pasado con un nuevo lenguaje museológico y museográfico de futuro que posibilite una necesaria relectura de sus extraordinarias colecciones. Por cierto, para los que crean que los "aumentos de presupuesto" de la época eran una bicoca, les comentaremos que los "nuevos presupuestos" globales para funcionamiento general, lo que hoy englobamos bajo el epígrafe administrativo de capítulo 2, eran de 15.000 pesetas anuales para cada museo que Casamar convirtió en 300.000 pesetas anuales.

Con esos escasos mimbres y contra todo pronóstico, aquellos funcionarios que nos precedieron, se embarcaron en una de las tareas más apasionantes y todavía no suficientemente valoradas, de renovar los museos de España (fig. 9). Las memorias de Casamar son muy precisas al respecto y muy ilustrativas, por lo que nos ahorran comentarios: "Formábamos don Florentino, Navarrete y yo, un trío entregado a la creación, renovación y engrandecimiento de nuestros museos; estábamos aún en lo físico muy próximos, pues teníamos los tres los despachos próximos, lo que facilitaba la labor de la dedicación en la que los horarios no contaron nunca; a veces hasta altas horas de la noche y aún de la madrugada; casi siempre éramos los últimos en salir del ministerio y ocurría que los vigilantes tenían que abrirnos las grandes puertas, ya cerradas. Para no ser interrumpidos por las visitas y los teléfonos de la mañana trabajábamos toda la tarde y después de cenar nos reuníamos en la cafetería Manila de la calle de Génova alrededor de una taza de manzanilla hasta que cerraban y seguíamos paseando por la plaza de París. A veces venía Almagro cuando quería solucionar algo con tranquilidad... Nunca trabajé más ni con más gusto. Me entregué con todo lo que soy, sin reservas, porque entre nosotros tres no las había".

Trabajaron duro y sin pausa y prácticamente se recorrieron toda España: "Viajábamos mucho: en coche oficial, alquilado, propio, en tren, en avión y hasta en barco. Apenas quedó provincia sin visitar, aunque el sur y sobre todo Andalucía se llevaron buena parte". Sin embargo se dieron cuenta de las muchas "Españas" que siempre hemos sido y tomaron decisiones muy pragmáticas para ser tiempos preconstitucionales y nada autonómicos, que diríamos hoy; así de alguna manera crearon una especie de "Consejo de Museos" del que se da singular cuenta en las memorias casamarianas: "Para equilibrar el peso andaluz, don Florentino de Sevilla y Juan de Jaén, y yo de Málaga, se creó un consejillo de museos en el que Chamoso Lamas por el noroeste y Ripoll por Cataluña se integraban con sus problemas. Nuevos museos, edificios nuevos, renovación de antiguos, ampliación de plantillas, multiplicación de los recursos, ¡estaba todo por hacer! Si en alguna parte no se hizo más fue porque sus autoridades no secundaron nuestra labor, no por falta de voluntad nuestra. En Andalucía, las dos Castillas, León, Extremadura y Galicia apenas quedó provincia que no viese o nuevos museos o renovados los existentes".

Si alguien tiene interés en seguir esa estela puede hacerlo en una publicación del Ministerio de Cultura de 1983 con motivo de los 50 años de la Ley del Patrimonio de 1933, que dos años después se vería renovada por la actual. El catálogo, agotado ya, se titulaba *50 años de Protección del Patrimonio Histórico Artístico 1933-1983* y las firmas, encabezadas por Javier Solana, entonces Ministro de Cultura, son conocidas por todos: Jiménez Clavería, Manuel Fernández Miranda, A. Pérez Sánchez, A. Fernández Alba, Antón Capitel, Dionisio Hernández Gil, Araceli Pereda, Martín Bueno, J. María Cabrera y el propio Casamar, que cuenta los resultados de lo que hoy llamaríamos "política de museos" y la verdad que son bastante impresionantes. Estos "padres constitucionales" tuvieron mucho que ver unos en más medida que otros, con la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico todavía vigente, incluida nuestra compañera Paloma Acuña, entonces Subdirectora General de Mu-



Figura 9. Don Manuel Casamar en una Asamblea de Museos celebrada en el Palacio Lorenzana, Toledo, hacia 1970.

seos. Del artículo de Casamar solo citaré su final para que nos hagamos una idea del esfuerzo renovador, con los criterios de la época, y de lo que supuso para los museos españoles: "Por otra parte, se procedió a la renovación de museos con la novedad de no ser solo arqueológicos y de Bellas Artes, sino que muchas veces incorporaron también nuevas secciones de Etnología con lo cual provincias que carecían de museos, o este era un mero nombre en una estadística irreal, lo tuvieron en una, dos o las tres secciones. Este movimiento alcanzó a ciudades como Ávila, Logroño, Salamanca, Zamora, Almería, Huelva, Jaén, Úbeda, Linares, Córdoba, Antequera, Cádiz, Murcia, Sevilla, Málaga, Mallorca, Mérida, Orense, Lugo, Santiago, La Coruña, Huesca, Alicante, Ciudad Real, Cáceres, Guadalajara, Cuenca, Segovia, Albacete o Toledo".

Este ingente esfuerzo pensado para una España del XIX, heredera de las Comisiones de Monumentos con su división en provincias y en las tres secciones ya hoy obsoletas, y llevado a cabo en el XX, se ha visto fuertemente sacudido por el tsunami de las Comunidades Autónomas, y hoy la mayoría están en una especie de limbo, que debemos repensar, además en plena crisis, dado que cada



Figura 10. Don Manuel Casamar en su casa de Madrid, durante la entrevista del mes de diciembre de 2011.

Comunidad Autónoma ha hecho esfuerzos en otras direcciones. Con todo, no olvidemos que fueron los contenedores del ayer que hicieron posible lo que tenemos hoy y, por tanto, hay que buscar entre todos una solución de consenso que garantice su viabilidad o transformación; todo, menos dejarlos languidecer en una especie de "tierra de nadie".

La renovación fue profunda no solo en la creación de nuevos museos y edificios, sino también en la museografía. Sin decir dónde, veamos un ejemplo recogido en sus memorias para que nos hagamos cargo de la situación de la museografía entre los años sesenta y setenta: «En el museo me encontré con un engendro y aquella tarde acuñé el concepto de "Montado por tamaños". No era otro el criterio por el que se ordenaban las obras de arte que el del equilibrio de masas, y a veces, de estética. Sobraba sentido estético y faltaba el histórico, el cronológico y el pedagógico».

En las memorias hemos detectado algunos pequeños secretos de Estado de la época, pero imaginados por todos. No sabemos si nos permitirá Casamar contarlo, pero si lo están leyendo es porque así lo ha querido. Versa el asunto sobre presupuestos del ministerio de aquellos entonces, que el secretario de la Dirección General se confiesa a Casamar: "–¿Sabes que en este ejercicio hemos devuelto a la Hacienda millones y millones de pesetas? –¿Y no sabes tú que, aunque figuren en los presupuestos para Educación, ese dinero no ha entrado aquí, porque como está previsto, es una de las tapaderas para destinarlo al Ejército?", le contestó Casamar. Ahí queda el dato.

En el año 1971 tiene lugar otra de esas salidas tan extravagantes a las que Casamar nos tiene tan acostumbrados; siguiendo la estela de la exposición de 1966 en París, ahora se nos marcha al mismo Tokyo, como subcomisario de una exposición sobre Goya, financiada por un periódico importante allí, el "Mainichi". La gran atracción, además de los lienzos de Goya y muebles para ambientarlos (donde va Casamar siempre hay muebles, cerámicas y tejidos), fue presentar a las dos majas custodiadas por guardias civiles en traje de gala –idea de don Florentino– y el éxito fue tal que las colas para entrar eran gigantescas, de cinco a seis horas, a pesar del frío invierno. Vamos, toda una *performance* que para sí querría el Reina Sofía o el Prado. Casamar salió en la única televisión con los todavía príncipes don Juan Carlos y doña Sofía y lo vio toda España, como era natural en aquellos tiempos.

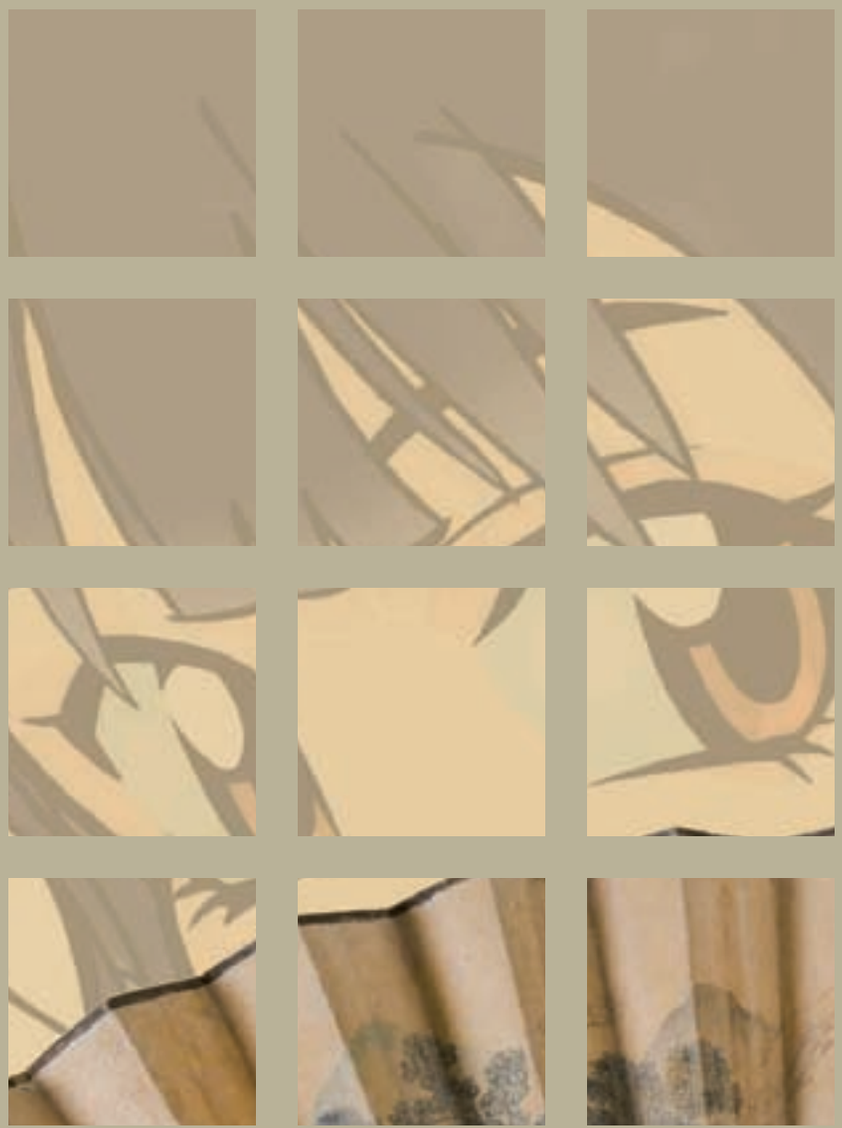
Las memorias de Casamar tienen en el año 1973 un final brusco, justo además en el Museo Nacional de Artes Decorativas, su museo. Se inauguró nada menos que por la entonces "Primera Dama", doña Carmen Polo de Franco, la reapertura del museo, totalmente renovado, con el ministro del ramo Villar Palasí. Poco después el atentado contra Carrero Blanco cambió el curso de la Historia. A mí, como estudiante, me dieron una semana de vacaciones y todo el mundo hablaba en voz baja y en mi casa volví a oír la palabra "guerra". Afortunadamente las cosas fueron de otro modo y hoy, con crisis, estamos aquí para contarlo. Pero la agudeza y visión de las cosas y los momentos histriónicos de Casamar cierra este capítulo: "De repente todo quedó cortado. El atentado contra Carrero Blanco puso fin a tanta actividad y solo siguió la inercia de parte de lo que estaba en marcha. Mi tiempo, nuestro tiempo había pasado. Ahora sí que había que retirarse a los cuarteles de invierno. Florentino murió al poco tiempo".

Pues por una vez Casamar se equivocó, porque si bien y afortunadamente, aquel tiempo se acabó, Casamar vería y sería parte de una gran actividad en su ministerio de toda la vida en nuevos papeles, sobre todo a partir de este momento en la Junta de Valoración, durante muchos años. Otras nuevas ciudades, que ya habían entrado en su vida como Toledo, tendrían la suerte de tenerlo como colaborador y como vecino. En el siguiente y último capítulo de sus memorias abordaremos los difíciles pero apasionantes años de la transición y la normalización democrática, con sus excesos, virtudes y defectos. Con todo, Málaga siempre formará parte de su alma, porque Manuel Casamar es de donde está: "No volví ya a Málaga. También mi tiempo allí había pasado. Fue muy doloroso aceptarlo. Había llegado allí joven todavía, sin estrenar en la vida civil, lleno de las ilusiones de la juventud, y me había hecho allí hombre y el tiempo de la madurez llegaba y en Málaga no tenía ya sitio, por mucho que me doliese, y me fui en el tiempo justo, lleno de melancolías que aún me duran, pero con la satisfacción de la labor hecha, aún con las limitaciones de toda obra humana".

Así es don Manuel Casamar y así se lo venimos contando. Esperamos que este peregrino y extravagante viaje les enseñe tanto como a nosotros. De momento dejamos esta historia aquí, cuando en 1975 monta en el Palacio de Fuensalida en Toledo una exposición de arte mozárabe con gran cantidad de manuscritos y códices, encargada por el arzobispo primado don Marcelo González. En el año 1977 es nombrado Caballero Mozárabe, en solemne ceremonia presidida nada más y nada menos que por el mismísimo Primado de España.

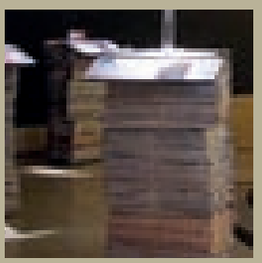
Si en la primera entrega nos cantó entero el "Trágala", esta segunda también tuvo su sorpresa; después de más de tres horas sin parar, se nos arranca nada más y nada menos que con un canto llano de la *Angélica*... una tradición que según nos cuenta debe venir de lo más profundo de la noche de los tiempos del Paleolítico, y que tiene que ver con la obtención del fuego y su relación, nunca inacabada, con el ser humano.

La verdad es que muchas veces he sentido, sin saber por qué hasta ahora, ese lado oscuro y antiguo cuando oía el *Officium Tenebrae* en la iglesia de San Miguel en la Semana Santa de Cuenca. Estoy seguro que el propio Casamar (fig. 10), además de turiferario, podría entonar sin fallar un ápice todo el *Oficcium* entero, en el mismo concierto que allí ofrece en canto llano la Schola Antiqua de Asensio, sin desbarrar una sola nota. Yo no apostaría nada por si acaso, porque con Casamar esas apuestas se pierden siempre.



Documentos de trabajo







Fascinados por Oriente: coordinación técnica de una exposición comunicativa y su proceso de evaluación

Arantxa Chamorro Malagón
Subdirección General
de Promoción de las Bellas Artes
Madrid

Arantxa Chamorro es licenciada en Historia del Arte y desde 2006 pertenece al Cuerpo de Ayudantes de Museos. Trabaja en la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes desde 2007, dedicándose a la coordinación de exposiciones temporales y supervisión de montajes expositivos. Además, está implicada en proyectos relacionados con la elaboración de estudios de público y la evaluación de la efectividad comunicativa de exposiciones. Ha participado como docente en másters, cursos y seminarios sobre museología y exposiciones. Anteriormente trabajó en el Museo de León y en el Museo del Greco (Toledo).

arancha.chamorro@mecd.es

Resumen: El objetivo de este artículo es analizar los pormenores del trabajo de coordinación técnica tal y como se ejecuta desde la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. La exposición de referencia es un ejemplo complejo, completo e idóneo para explicar el largo proceso de gestión que lleva asociado un proyecto de esta categoría. Además, presenta un nuevo sistema de trabajo en el que la parte científica y la divulgativa conviven dentro de un extenso equipo productor que aúna sus esfuerzos para conseguir como resultado una exposición eficaz a nivel comunicativo. El proceso de evaluación en tres momentos discurre paralelo al proceso de gestión tomando las dimensiones de una herramienta ineludible para alcanzar los objetivos fijados.

Palabras clave: Coordinación técnica, Exposición, Evaluación, Gestión.

Abstract: The purpose of this article is to analyze the details of the technical coordination as it is carried out by the Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. The above-mentioned exhibition serves as a complex, comprehensive and suitable example to explain the long management process required by an exhibition of this type. Furthermore, a new working system is introduced, in which the scientific and popularizing parts coexist within an extensive producing team that joins forces to obtain an effective exhibition from a communicative perspective. The evaluation process in three steps runs in parallel to the management process, evolving into an essential piece to achieve the established objectives.

Keywords: Technical coordination, Exhibition, Evaluation, Management.

El proyecto de la exposición *Fascinados por Oriente* fue entregado en la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes por el equipo técnico del Museo Nacional de Artes Decorativas en el año 2008. Desde el primer momento, fue presentado como la primera exposición de un programa experimental elaborado por el centro para probar la eficacia de diversos recursos museográficos que permitiesen, por un lado, comunicar a los visitantes la riqueza de los objetos y, por otro, conectar con los intereses de la sociedad actual (fig. 1).

Teniendo en cuenta esta premisa, la idea encajaba perfectamente con la nueva línea iniciada por la Subdirección, centrada en la evaluación comunicativa de las exposiciones, la cual había comenzado con la evaluación sumativa de la exposición itinerante *Talaveras de puebla* (Caballero, 2008).

Así, se puso en marcha un nuevo sistema de trabajo donde el comisario tradicional fue sustituido por un exten-

Figura 1 (página siguiente). Imagen de la exposición *Fascinados por Oriente*.

fascinados

POR

so equipo productor constituido por personal responsable de la elaboración del contenido científico, personal encargado de transformarlo en un guion comunicativo, diseñador, equipo de conservación, asesoría científica para la evaluación, etc.

Entre todos, formamos una extensa ficha técnica que no solo sirvió para engordar la guía/catálogo que acompañó a la exposición, sino también para poner en marcha lo que más tarde bautizaríamos como "comisariado asambleario"[1]; un sistema de trabajo que, si a corto plazo nos trajo largas sesiones de debate, encuentros y desencuentros de diversa índole, a largo plazo reportó grandes satisfacciones y llamativos resultados.

Diferentes tipos de exposiciones temporales, diferentes formas de coordinación

Las tareas que implica la coordinación técnica de una exposición temporal varían mucho de unos proyectos a otros. Resumiendo mucho, podríamos diferenciar tres tipos de exposiciones que equivaldrían a tres tipos diferentes de coordinación.

El primero, corresponde a aquellas exposiciones que ya han sido pensadas, desarrolladas y presentadas en alguna sede. Son el resultado de un proyecto previo que ha sido gestionado, en buena parte, con anterioridad. En este caso, el trabajo de coordinación consiste en adecuar el proyecto a la nueva sala y en llevar a cabo las gestiones necesarias para conseguir trasladar las piezas que lo componen a su nuevo destino.

Las exposiciones que podemos denominar de colección propia son aquellas que un museo plantea a partir de sus propios fondos, los cuales presentará renovados a la luz de un discurso museológico original. Se trata pues, de coordinar movimientos internos de piezas y su posterior montaje expositivo.

Aunque ningún tipo es sencillo pues siempre se presentan imprevistos que complican el trabajo, sin duda, las exposiciones que suponen un mayor trabajo de coordinación técnica son aquellas que implican la gestión de préstamos ya que, de base, originan la contratación de más servicios, así como la interlocución con más agentes implicados, concretamente, con los prestadores que, en ocasiones, pueden llegar a ser muy numerosos.

Fascinados por Oriente se encuentra dentro de este tipo por lo que, a lo largo de estas líneas, repasaremos detalladamente los pasos que suscita la gestión de un proyecto de esta envergadura prestando, en todo momento, especial atención a los plazos temporales que marcaron la agenda del equipo productor que hemos presentado en la introducción.

Nuestro caso concreto: *Fascinados por Oriente*

Antes de comenzar, debemos aclarar que *Fascinados por Oriente* contaba con una particularidad añadida que se sumaba a la complejidad general de una coordinación habitual. Como decíamos, el motor que movía el proyecto siempre fue crear una exposición comunicativa que transmitiese la idea principal del discurso expositivo: "¿Qué es y qué ha sido Oriente para Occidente? ¿Un mito o una realidad?".

Para conseguirlo y comprobar la efectividad comunicativa real de la muestra, pusimos en práctica el modelo descrito por Shettel, Bitgood y Screven, el cual propone una triple evaluación de la exposición en tres momentos concretos del proceso de creación de la misma. De este modo, en la etapa de planificación llevamos a cabo la evaluación previa; en la fase de diseño, la evaluación formativa y, una vez inaugurada, la evaluación sumativa.

Como se buscaba que el proceso no solo fuese interesante para obtener un conocimiento científico y certero que archivar y aplicar en próximos proyectos similares, sino para lograr la aplicación directa de los resultados y mejorar la

[1] Término acuñado por Rafael Suárez, del estudio mayo&mas.

eficacia comunicativa de *Fascinados por Oriente*, fue necesario ajustar la agenda de la evaluación a la agenda habitual de una coordinación de este tipo. Así, se consiguió que los resultados de la evaluación previa sirvieran para ajustar el objetivo definitivo del proyecto, la evaluación formativa para aclarar ciertos aspectos conflictivos del diseño museográfico planteado y la evaluación sumativa para comprobar en qué medida, todo ello, había servido para incrementar el conocimiento del público sobre el tema principal del discurso.

Normalmente, el proyecto llega a las manos del coordinador con una antelación de entre seis meses y un año antes de la fecha prevista de inauguración, justo después de haber pasado el filtro del estudio de viabilidad cultural y el estudio de viabilidad económica[2]. Una vez valorado y aprobado, comienza la primera fase de la gestión práctica, en el caso de *Fascinados por Oriente,* un año y medio antes de la inauguración[3].

Siguiendo el esquema del manual *Exposiciones temporales. Organización, gestión y coordinación*, diferenciamos tres etapas: Preparación, Montaje/exhibición, Clausura/desmontaje.

1. Etapa de preparación

Para comenzar el trabajo es necesario disponer del proyecto expositivo y del listado de piezas que compondrán la muestra; ambas cosas, cuanto más cerradas y ajustadas a los recursos disponibles, más facilitan el trabajo posterior.

En el caso de *Fascinados por Oriente,* el proyecto inicial fue variando debido a que el primer documento tenía un carácter eminentemente científico que, poco a poco, se fue transformando en un guion divulgativo; muchas veces por la revisión del equipo de comunicación y otras muchas, por los resultados de la evaluación que se fueron aplicando tal y como se fueron obteniendo.

Estos cambios fueron asumidos desde el principio por el bien del resultado; sin embargo, supusieron un doble esfuerzo de coordinación pues encajar cada cambio en el rígido procedimiento administrativo común que rige nuestros tiempos, no siempre se presenta sencillo. Por un lado, es necesario velar por el cumplimiento de los plazos necesarios para llegar a tiempo con la contratación requerida y, por otro, una vez iniciada esta, vigilar que los cambios sugeridos por el equipo productor no supongan ninguna acción no contemplada en los pliegos técnicos elaborados con antelación y tramitados por el servicio económico.

Teniendo el proyecto inicial y un primer listado de piezas en la mano, se produce el primer contrato necesario para que el proyecto avance, y es el momento de encargar el diseño inicial de la muestra. En este caso, el estudio seleccionado fue mayo&mas al que, desde un principio, se le explicó que este era un proyecto un tanto especial y que estaríamos sujetos a los cambios desprendidos de la evaluación que estábamos preparando. De este modo, quedaba claro que tanto el discurso expositivo que le entregábamos en aquel momento como sus propias propuestas de diseño, podrían variar aunque esto supusiese un esfuerzo extra para todas las partes implicadas.

Paralelamente, comenzaba la tarea más complicada e importante para todo coordinador de exposiciones: la gestión de préstamos.

En el caso de *Fascinados por Oriente*, aunque el grueso de piezas pertenecía a la rica colección oriental del Museo Nacional de Artes Decorativas, sí se presentaba la necesidad de cubrir algunos vacíos con préstamos que completaran el discurso e hiciesen que tomara sentido completo.

Después de estudiar la procedencia de las piezas y descartar algunos préstamos propuestos, bien por encarecer demasiado el proyecto y no encajar con el presupuesto máximo adjudicado a la exposición, bien porque no encajaban en el diseño planteado, el número de prestadores ascendió a 19, entre los que se encontraban instituciones públicas, privadas y particulares.

Es fundamental lanzar cuanto antes la solicitud de préstamos pues, de los

[2] Los proyectos que llegan a la SGPBA pasan, para ser aprobados, un estudio de viabilidad cultural y un estudio de viabilidad económica; pormenores descritos en el manual *Exposiciones temporales. Organización, gestión y coordinación*. Disponible *on line*: *http://www.calameo.com/read/000075335c170df373e7f.*

[3] El trabajo de coordinación técnica comenzó en septiembre de 2008 y la inauguración se produjo en diciembre de 2009.

Las solicitudes de préstamo de *Fascinados por Oriente* fueron lanzadas con un año de antelación a la fecha de inauguración; como en todos los casos, el envío incluía una carta de presentación, un *dossier* de la exposición, el *facility report* de la sala donde iría alojada la pieza o piezas solicitadas, y el formulario de préstamo

préstamos aprobados, depende la parte más importante de la contratación: seguro, montaje expositivo y transporte. Los pliegos técnicos para abrir la tramitación que implica la preparación de un procedimiento abierto o negociado[4], tienen que estar preparados con una prudente antelación y ajustarse a las necesidades reales de la muestra; aún ajustándolos al máximo, siempre surgen imprevistos que se traducen en problemas de necesidades no cubiertas que implican un incremento de presupuesto para subsanarlos. Lo deseable es que esta situación se produzca lo menos posible.

Las solicitudes de préstamo de *Fascinados por Oriente* fueron lanzadas con un año de antelación a la fecha de inauguración; como en todos los casos, el envío incluía una carta de presentación, un *dossier* de la exposición, el *facility report* de la sala donde iría alojada la pieza o piezas solicitadas, y el formulario de préstamo[5].

El *facility report* es fundamental pues de él depende, en buena parte, que el prestador acceda a la cesión temporal de su pieza. Sin embargo, el documento más importante es el formulario de préstamo que si es firmado por la institución que cede la pieza adquiere el valor de un contrato de préstamo. En él se requieren datos fundamentales sobre la pieza: estado de conservación, localización, medidas, necesidades especiales de transporte y de montaje, valoración económica, disponibilidad o no de imágenes para el catálogo… Con la información que se desprende de los formularios de préstamo es posible elaborar los pliegos técnicos para contratar seguro, transporte y montaje expositivo.

Lo que sobre el papel parece sencillo, no lo es siempre en el plano concreto de los hechos. A simple vista puede parecer exagerado lanzar las solicitudes con un año de antelación, pero la experiencia nos dice que este es el momento adecuado. Pueden pasar varias cosas que retrasan el proceso que estamos describiendo.

Cuando una institución recibe la solicitud de préstamo para una exposición temporal, los departamentos de colecciones y de documentación tienen que comprobar si la pieza está disponible para el periodo de tiempo requerido; el departamento de conservación y restauración tiene que hacer un informe favorable o no sobre el estado de la pieza y la conveniencia o no de que salga del centro. Finalmente, la dirección, con toda la información sobre la mesa, toma la decisión. En las instituciones con patronato, el proceso se dilata aún más pues la autorización de salida tiene que ser sometida a discusión en una reunión oficial que no suele producirse a diario, sino con una periodicidad preestablecida que a veces se retrasa más de lo deseable por la organización de la exposición.

Lo habitual es que la petición de préstamo se dirija a la institución donde se encuentran las piezas pero, en ocasiones, las piezas son depósitos que en realidad tienen otra titularidad. En este caso, la decisión final es del titular de la obra y no de la institución depositaria. Esto hace que, conocido el dato de la titularidad, el proceso vuelva a comenzar. En *Fascinados por Oriente*, los trámites de gestión de préstamo con el que aparentemente era un solo prestador, se vieron triplicados por esta situación.

Otro caso muy común son los préstamos condicionados. A menudo, la respuesta positiva al préstamo encierra un requerimiento añadido. Por ejemplo, una respuesta muy común es que el préstamo de una pieza es posible solo previa restauración de la misma, restauración que el peticionario tendría que financiar. También son comunes los préstamos que implican una retribución económica. En estos casos, hay que acudir al margen presupuestario con el que contamos y valorar hasta qué punto el préstamo se puede llevar a cabo bajo las nuevas condiciones o si es mejor intentar sustituirlo por otro. De nuevo, el proceso volvería a comenzar.

Las negativas tampoco son sencillas. Pocas veces se trata de un *no* rotundo ya que suele primar la buena disposición. Es muy típico que la misma institución que deniega una pieza proponga otra similar, lo cual genera un nuevo trámite que, en

[4] Los contratos por los que se rige la administración pública se encuentran regulados por la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

[5] Modelos disponibles en *http://www.mcu.es/promoArte/SC/procedimientosAdministrativos/index.html*.

este caso, comenzaría con la consulta al equipo científico de lo adecuado o no de la pieza propuesta. Si la respuesta es afirmativa, el proceso se repite enviando una nueva solicitud de préstamo.

Todos los casos señalados se dieron a lo largo de la gestión de préstamos de *Fascinados por Oriente*. Así, a pesar de haber lanzado la solicitud con una antelación razonable, llegamos a preparar los pliegos de contratación con el tiempo justo y algún sobresalto en la memoria.

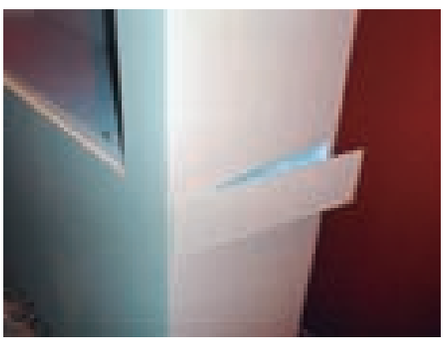
El seguimiento y control de préstamos requiere un exhaustivo examen y registro de cada dato extraído de los formularios y de la información que los prestadores van transmitiendo por cualquier otra vía. A riesgo de que parezca una obviedad, incidir en este punto es fundamental pues no solo se trata de tener en cuenta cada dato, sino de saber transmitirlo a quien corresponde.

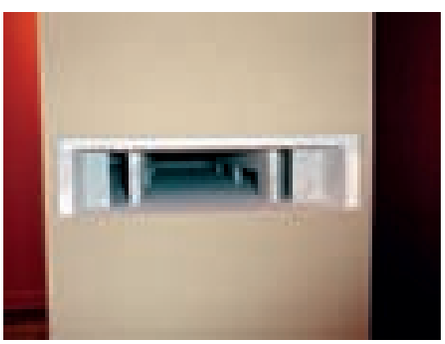
Por ejemplo, los datos relacionados con las condiciones idóneas de exhibición (temperatura y humedad) para cada pieza, deben ser tenidos en cuenta por el equipo de conservación que determinará qué parámetros se pueden cumplir y cuáles necesitan una infraestructura singular que haya que encargar a tal efecto[6]. El equipo de diseño también deberá conocer estas singularidades de modo que, si un objeto requiere un determinado tipo de vitrina, alarma o anclaje, lo tenga previsto, diseñado y listo para pasarlo al pliego técnico del montaje expositivo. Sin perder de vista el presupuesto asignado al proyecto, es imprescindible dar solución a los problemas de conservación preventiva de modo que ninguna pieza sufra deterioro alguno.

Dado que en *Fascinados por Oriente*, las vitrinas encerraban objetos de diversos materiales, fue necesario el estudio pormenorizado de la convivencia de distintas materias en un mismo espacio. Para conseguir que todas estuviesen en el ambiente idóneo se plantearon diversas soluciones. En una ocasión, fue necesaria la utilización de una campana de aislamiento dentro de una de las vitrinas que, mientras horrorizaba al equipo de diseño, tranquilizaba al de conservación, a prestadores y a la organización que se había comprometido mediante la firma del formulario de préstamo, a velar por su bienestar. Además, para evitar las vitrinas climatizadas, inviables por motivos presupuestarios, se utilizó un sistema de cajones internos donde depositar el gel de sílice necesario para regular la humedad convenientemente. Se trata de un sistema sencillo y económico pero efectivo, el cual funcionó gracias al trabajo del equipo de conservación del Museo Nacional de Artes Decorativas que llevó a cabo la dura tarea del mantenimiento durante el periodo de la muestra (figs. 2 y 3).

Lo mismo sucede con los pormenores del transporte. Si un objeto necesita un *datalogger* que lo acompañe en su traslado, si necesita un tipo de caja específica, una grúa para su manipulación o un medio de transporte determinado, ha de tenerse en cuenta y hacer que aparezca reflejado en el pliego técnico correspondiente.

Otro punto importante reflejado en el formulario de préstamo es la valoración económica de cada pieza, dato fun-





Figuras 2 y 3. Estructura de cajones para el depósito de gel de sílice en las vitrinas.

[6] *Fascinados por Oriente* contó con un plan específico de conservación preventiva llevado a cabo por profesionales de la materia del Instituto del Patrimonio Cultural de España y del Museo Nacional de Artes Decorativas.

La exposición *Fascinados por Oriente* llevó asociado un proyecto de evaluación en tres momentos. La evaluación previa tuvo lugar en la fase de planificación de la exposición, concretamente once meses antes de la inauguración. La finalidad era explorar los intereses, conocimientos previos e ideas erróneas del público potencial de la muestra sobre el tema propuesto

damental para la contratación de la póliza de seguro que cubrirá su movimiento y estancia en la exposición. Aunque es verdad que la contratación del seguro no suele implicar un proceso dilatado, conviene obtener los certificados de seguro de cada prestador lo antes posible. Se trata de un documento muy delicado y cada institución cesionaria los revisa en profundidad de manera que una pequeña variación, en un nombre o similar, es motivo para pedir una corrección que implique la emisión de un nuevo certificado. Además, puede suceder que, bien una pieza, como fue el caso de *Fascinados por Oriente*, bien el conjunto del seguro, ascienda a tal cantidad que sea necesaria la petición de la Garantía del Estado[7] para cubrir su cuantía. La gestión de esta figura depende de la Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico y la decisión última de adjudicarla o no, de la Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico, la cual se reúne con una periodicidad mensual. Para solicitarla es necesario el consentimiento firmado del prestador y una solicitud elaborada por la entidad peticionaria[8], en nuestro caso, la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. Todo ello deberá estar listo antes del traslado de las obras.

Al mismo tiempo que el coordinador recopila estos datos, tiene que controlar que los trámites administrativos necesarios para el movimiento de piezas sigan el camino adecuado. Ha de comprobar que todas las piezas se muevan con su autorización para la salida en regla y a tiempo. Debe exigir copia de la Orden Ministerial o documento similar que acredite que la salida está autorizada por el organismo competente. Lo mismo sucedería con los permisos de importación y aduanas en caso de tratarse de préstamos internacionales.

Las coordinaciones paralelas

A medida que avanza la gestión de la exposición surgen otros tipos de trabajo de coordinación. Estamos hablando, fundamentalmente, de la organización de distintos procesos de restauración necesarios para que las piezas estén a punto en el momento de la inauguración y de la preparación de las publicaciones que surgen al hilo de la muestra.

En cuanto al tema de las restauraciones, se pueden dar varios casos. El más habitual es organizar la restauración en el Instituto del Patrimonio Cultural de España que, dependiendo de su disponibilidad, informa positiva o negativamente sobre la posibilidad de llevar a cabo el encargo. Si no es posible por esta vía, o si el titular de las piezas impone como condición específica otro camino para llevar a cabo la restauración, pueden contratarse los servicios de alguna empresa privada para tal fin. En cualquier caso, la restauración conlleva la contratación de un transporte especializado para trasladar las obras hasta el lugar en el que se van a restaurar y de un seguro que cubra los posibles daños que puedan surgir en la acción. En algunos casos, las piezas son restauradas en el mismo lugar al que pertenecen, así sucedió, por ejemplo, con uno de los prestadores de *Fascinados por Oriente*, el Museo del Traje, el cual cuenta con un activo taller de restauración que se ocupó de poner a punto los textiles que cedió para la muestra.

Por otro lado, es necesario ir avanzando en la elaboración de las publicaciones asociadas a la exposición: el catálogo, el cuadríptico y la invitación que deberán estar listas para la fecha de apertura. El coordinador tiene que elaborar un cronograma y hacer que se cumpla para llegar a tiempo. Debe de prever en qué momento tienen que estar entregados los textos, conseguir las imágenes y gestionar sus derechos[9], contratar el diseño y maquetación, contar con el tiempo para correcciones finales, revisión de pruebas de color y tiempo de impresión. Si no existen buenas imágenes de las piezas que tienen que aparecer en el catálogo, es necesaria la contratación de campañas fotográficas para obtener imágenes de una calidad adecuada. En el caso del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, conta-

[7] Toda la información sobre la Garantía del Estado está disponible en: *http://www.mcu.es/patrimonio/CE/GarantiaEstado/Definicion.html*.

[8] Modelo disponible en: *http://www.mcu.es/patrimonio/CE/GarantiaEstado/ImpresosSolicitud.html*.

[9] La importancia de las imágenes en el proyecto, tanto en la exposición como en la guía/catálogo, hizo imprescindible la dedicación exclusiva de Raquel Cacho, técnico de museos del Museo Nacional de Artes Decorativas, a la ardua tarea de conseguir los permisos necesarios para la exhibición y utilización de las imágenes.

mos con una Unidad que se ocupa de elaborar el programa editorial anual denominado Subdirección General de Documentación y Publicaciones, por lo que también hay que tener en cuenta la coordinación con el mismo, las pautas editoriales marcadas y sus propios tiempos (fig. 4).

En el caso de *Fascinados por Oriente* aún tenemos que hablar de una coordinación paralela más, la referida al proceso de evaluación que tuvo lugar a lo largo del proceso de planificación de la exposición.

La evaluación previa y formativa: su influencia en el discurso expositivo y en la gestión de la exposición

Como anunciábamos en la introducción, el proyecto de la exposición *Fascinados por Oriente* llevó asociado un proyecto de evaluación en tres momentos siguiendo los planteamientos de Shettel, Bitgood y Screven; analizaremos ahora los dos primeros dejando para la etapa de montaje/exhibición el tercero de ellos.

En cuanto a contratación, un proceso así exigía el poder disponer de una asesoría científica encargada a Eloísa Pérez-Santos, profesora titular de Evaluación Psicológica de la Universidad Complutense de Madrid, y un servicio para el trabajo de campo que implica la recogida y la informatización de los datos, encargado a Magma Servicios Culturales.

La evaluación previa tuvo lugar en la fase de planificación de la exposición, concretamente once meses antes de la inauguración. La finalidad era explorar los intereses, conocimientos previos e ideas erróneas del público potencial de la muestra sobre el tema propuesto.

Gracias a ella, obtuvimos las primeras directrices para ajustar el discurso expositivo a las necesidades cognitivas del público de manera que el primer guion científico se fue transformando a la luz de los resultados obtenidos. Además, sirvió para fijar los objetivos definitivos del proyecto y, más tarde, una vez inaugurada la muestra, pudimos compa-



Figura 4. Cuadríptico de la exposición *Fascinados por Oriente*.

rar estos resultados con aquellos obtenidos gracias a la evaluación sumativa, consiguiendo saber, exactamente, hasta qué punto se habían cumplido.

El marco muestral fueron visitantes potenciales de más de 12 años de edad que pasaron, en los días establecidos para la toma de datos, por el Museo Nacional de Artes Decorativas, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y CaixaForum Madrid[10].

Mediante el análisis de los datos obtenidos, descubrimos que el público no tenía claro el marco geográfico al que se referiría *Fascinados por Oriente*, por lo que se decidió aclarar desde el comienzo de la exposición que se trataba del Lejano Oriente. Casi la mitad del público entrevistado pensaba que la influencia de Oriente sobre Occidente fue inexistente a lo largo de la historia y que antiguamente los productos orientales eran desconocidos en España. Se ponía de manifiesto una idea errónea que habría que desmentir en el discurso, no eliminándola, sino partiendo de ella para construir el nuevo conocimiento. Las Islas Filipinas no aparecían en la mente del visitante de forma espontánea a la hora de hablar del Lejano Oriente, tan solo el público de mayor edad las citaba entre sus respuestas. A la hora de describir Oriente, utilizaban recurrentemente adjetivos como fantástico, exótico, misterioso, prohibido… términos que al estar presentes en el discurso inicial del público podrían ayudar a conectar con sus conocimientos previos y propiciar la comunicación de las ideas. Además, se exploraron las sensaciones e imágenes que evoca Oriente, obteniendo datos que después se aprovecharon como la utilización del rojo en el diseño, la inclusión del olor de las especias en una de las unidades expositivas o la introducción de imágenes manga, de Buda o Mao en la elaboración de la gráfica.

[10] Ambas instituciones mostraron interés por el proyecto y buena disposición a la hora de gestionar los permisos para la toma de datos, gracias a ellas fue posible esta primera fase de la evaluación.



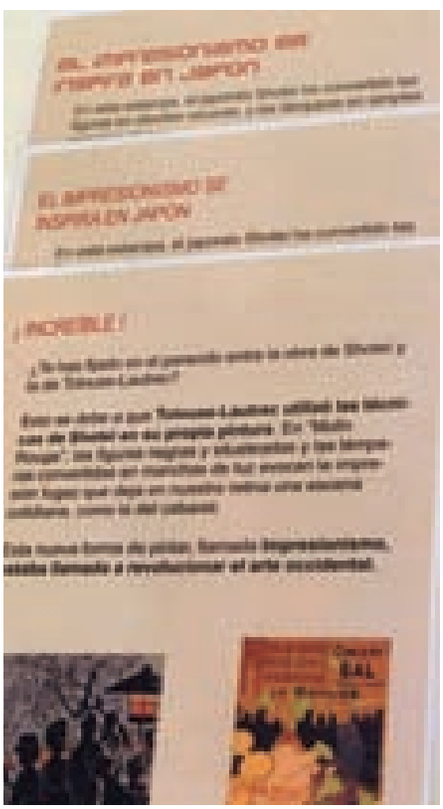


Figura 5 (izquierda). Montaje de unidad expositiva piloto para la evaluación formativa.
Figura 6 (derecha). Distintos modelos de cartelas.

A nivel más práctico, a través de la evaluación previa, se puso de manifiesto que un alto porcentaje del público desconocía la ubicación del Museo Nacional de Artes Decorativas. Detectado el problema, la campaña de difusión fue lanzada con antelación incluyendo siempre, en el material elaborado, la dirección y un plano de situación del museo[11].

La evaluación formativa se llevó a cabo en la fase de diseño, seis meses antes de la inauguración y antes de elaborar el pliego técnico para la contratación del montaje museográfico, pues estaban por decidir cuestiones que podrían variarlo significativamente.

En este caso, se buscaba información sobre la efectividad comunicativa de determinados elementos museográficos y formas de exponer especialmente problemáticas. Al mismo tiempo, se probaron diferentes estilos de texto buscando la manera de expresar las ideas de la forma más adecuada al público potencial.

Gracias al esfuerzo del equipo productor, se montaron en una sala del Museo Nacional de Arte Decorativas tres unidades expositivas piloto que intentaban recrear el futuro formato de la exposición. Sobre ellas se colocaron los elementos a evaluar y se llevaron a cabo dos tipos de prueba: con aviso previo a los voluntarios del proceso de evaluación en el que estaban inmersos, para probar los soportes elegidos y, sin aviso, para probar la efectividad comunicativa de los diferentes tipos de texto (fig. 5).

Entre otras cosas, comprobamos que el público consideraba adecuados, estéticos y atractivos los títulos de área en vertical tal y como los había pensado el diseñador haciendo un guiño a la escritura oriental; sin embargo, ponía reparos a la hora de leer los subtítulos en esta disposición pues al ser frases más largas suponían un esfuerzo que difícilmente compensaba la parte estética. Asimismo, prefirió la tipografía electrónica en los títulos de las cartelas pese a reconocer que a veces se confundía con cursivas. La idea de colocar las cartelas detrás de las piezas que, en principio, parecía que tendría un efecto negativo sobre el nivel de lectura, no presentó problema alguno.

En cuanto al estilo de los textos, el público optó por los textos explicativos siempre y cuando se evitase el estilo demasiado coloquial con interjecciones que fueron calificadas de "frívolas e infantiles". Además, el estudio reveló que la inclusión en las cartelas de detalles de piezas que no estaban en la exposición podría ser confuso, por lo que habría que justificar su presencia de una forma más clara[12] (fig. 6).

2. Montaje/exhibición

Una vez recopilada la información volcada por los prestadores en el formulario de préstamo, estudiadas las necesidades de conservación preventiva de todas las piezas que participarán en la exposición, teniendo en cuenta las directrices del diseñador que a su vez ha tenido en cuenta los resultados de la evaluación, es posible redactar el pliego técnico para la contratación del montaje. A partir de él se iniciaba un procedimiento abierto[13] que determinaría, antes de la fecha prevista para comenzar a montar, qué empresa sería la adjudicataria del trabajo.

Del mismo modo sucede con la contratación del embalaje y transporte de las piezas externas con la salvedad de que, por cuantía económica, en este caso hablamos de un negociado sin publicidad[14].

Paralelamente, obtuvimos la póliza de seguro que cubriría los posibles daños que puedan surgir, enviamos el certificado de la parte correspondiente a cada prestador y gestionamos la Garantía del Estado para la pieza que lo requería.

Teniendo todo esto preparado, entramos en la segunda fase de la gestión de la exposición. Se trata de una fase más corta pero mucho más dinámica que la anterior y que incluso podríamos calificar de frenética.

Contratada la empresa de transporte, es necesario elaborar un cronograma preciso y estudiado para trasladar el día adecuado cada una de las piezas. Es común que el prestador puntualice cuestiones a tener en cuenta relacionadas con las necesidades de sus piezas.

La evaluación formativa se llevó a cabo en la fase de diseño, seis meses antes de la inauguración y antes de elaborar el pliego técnico para la contratación del montaje museográfico. En este caso, se buscaba información sobre la efectividad comunicativa de determinados elementos museográficos y formas de exponer especialmente problemáticas

[11] Los resultados y conclusiones de la evaluación previa pueden consultarse en *http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionPrevia.html*.

[12] Los resultados y conclusiones completas de la evaluación formativa pueden consultarse en: *http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionFormativa.html*.

[13] Artículo 141 de la Ley 30/2007.

[14] Artículo 154 de la Ley 30/2007.

Puede pedir, por ejemplo, que la pieza se traslade y se instale el mismo día o, al contrario, que permanezca en la sala embalada un tiempo para aclimatarse.

En muchas ocasiones hay que hacer una solicitud oficial de escolta a la Policía Nacional pues muchas instituciones tienen por norma no mover sus piezas sin vigilancia, por lo que, cerrado el cronograma, hay que tener previsto este trámite.

Para el momento del montaje en sala, el coordinador tiene que preparar, como documentación imprescindible, las actas de recepción, donde prestador y organizador firman la entrega de las piezas cedidas en préstamo temporal, y los informes de conservación que se completarán por ambas partes en el momento del desembalaje.

Además, habrá obtenido de la empresa de transporte el denominado *packing list* en el que se detalla el número de cajas que llegarán, qué piezas irán en cada caja, qué día se embalarán, cuándo llegarán a la sede de la exposición y cuándo se desembalarán.

En una exposición como *Fascinados por Oriente* donde todas y cada una de las piezas iban dentro de vitrinas de conjunto, había que tener en cuenta cuántos prestadores convivían en cada vitrina pues lo habitual es que el "correo" esté presente en el desembalaje de su obra e instalación de la misma, abandonando la sala solo cuando la vitrina está cerrada y sellada. Así, comienza el contacto con los "correos" asignados por cada institución para supervisar el proceso, buscando que todas las agendas coincidan.

Al mismo tiempo, hay otro cronograma que empieza a funcionar: el de la empresa de montaje. Antes de que lleguen las piezas a las salas, se produce el acondicionamiento de las mismas pues las grandes intervenciones tienen que estar terminadas con antelación; se produce lo que denominamos el "montaje de estructuras".

Tanto las salas como los almacenes previstos para la recepción de cajas tienen que estar preparados para la llegada de las piezas que nunca pueden convivir con un espacio donde se estén produciendo grandes obras estructurales.

Seguidamente, comienza el "montaje de piezas", uno de los momentos más delicados de la gestión de la exposición. Aunque parezca que todo está previsto y controlado, son muchos los satélites que planean alrededor del coordinador y muchos imprevistos de última hora que solucionar con el apoyo del equipo productor.

Durante el montaje de piezas de *Fascinados por Oriente*, tal y como suele suceder cuando hay un número elevado de prestadores, se dio la situación de que, mientras algunas piezas se desembalaban, otras estaban llegando a la sede del museo y otras salían de su sede habitual. La atención se divide así entre el control de la salida de las piezas de las instituciones prestadoras, el seguimiento del viaje, la llegada de nuevas cajas que recepcionar y situar en el lugar adecuado y el propio montaje que ya está en marcha.

Ante esta situación, la organización escrupulosa y meditada para formar varios grupos que trabajen simultáneamente, se presenta como una necesidad evidente. En grandes exposiciones pueden crearse dos o más grupos de montaje de modo que los "correos" sean atendidos sin demora y las piezas sean instaladas en el menor tiempo posible. En cada uno de ellos, habrá personal de la empresa de transporte que abrirá las cajas y desembalará las piezas, personal de la empresa de montaje para elaborar



Figura 7. Examen técnico de la sombrilla japonesa utilizada por Catalina Bárcena en *La linterna mágica,* prestada por el Museo Nacional del Teatro (Almagro).

los soportes necesarios e instalar cada cosa en su sitio, el "correo" responsable de las piezas, restauradores especializados en su examen técnico, el cual se plasmará en los informes de conservación, y el coordinador, que supervisa el proceso y se encarga de que la documentación esté en regla (fig. 7).

Los problemas que suelen surgir son variados pero, en cualquier caso, gracias al empeño del equipo, suelen solventarse a tiempo sin que el resultado final vea recortada su calidad. Acudiendo a casos reales, podemos citar la nevada que retrasó la llegada de alguna pieza, el enmarcado de alguna otra que creímos sin enmarcar o la falta de espacio en vitrina por problemas de medidas mal tomadas o mal transmitidas.

Después de comprobar las condiciones de temperatura, humedad y luz, colocar *dataloggers*, alarmas y gráfica interior, se procede al cierre y sellado de las vitrinas. Entonces, solo quedan los últimos retoques en sala. Entre ellos están la gráfica exterior, señalética, instalación de audiovisuales, iluminación y limpieza general (fig. 8).

Como preparación para la inauguración podemos encuadrar los trabajos de revisión de la invitación, preparación de listas de distribución por correo electrónico, campaña de difusión, convocatoria de medios y preparación del *dossier* de prensa[15].

Durante el periodo de exhibición, el trabajo de gestión y coordinación es más tranquilo pero siempre existen momentos puntuales en los que surgen nuevos asuntos que atender. Es importante comprobar que siempre haya material de sala disponible y encargar nuevas partidas en caso de ser necesarias. A veces, algún elemento falla y es necesario avisar a la empresa de montaje para que solucione las incidencias. Además, hay que atender las necesidades de los prestadores que a menudo piden el envío de los parámetros de humedad y temperatura de la vitrina o sala donde se encuentran sus piezas.

En el caso de *Fascinados por Oriente*, al haber préstamos de papel, tanto láminas como libros, tuvieron que ser sustituidos superado el tiempo máximo de exhibición de tres meses que permite el delicado soporte de este tipo de piezas. Así, transcurrido la mitad del periodo expositivo, fue organizada la rotación de piezas lo que supuso un pequeño montaje/desmontaje y un pequeño traslado, acciones previstas y plasmados en los pliegos técnicos.

Llegada la etapa de exhibición, era también el momento de organizar la tercera fase de la evaluación: la evaluación sumativa.



Figura 8. Instalación de gráfica y audiovisuales.

[15] En la SGPBA existe un equipo de comunicación encargado de tener este material a punto; sin él y sin el eficaz departamento de difusión del Museo Nacional de Artes Decorativas, esta parte del trabajo no hubiera sido posible.

La evaluación sumativa y la efectividad comunicativa de la exposición

La evaluación sumativa se llevó a cabo con una doble finalidad; por un lado, conocer el perfil del público que había visitado la muestra y, por otro, comprobar la efectividad comunicativa del discurso planteado.

Los datos desprendidos de esta nueva toma de datos desvelaron que la exposición había atraído a las salas del Museo Nacional de Artes Decorativas a más público del habitual, y que, sin embargo, solo levemente, se había notado la tendencia a la captación de un público más joven. La mayoría reconocían haber acudido atraídos por la originalidad del tema planteado y un alto porcentaje se había enterado de su existencia a través de la campaña publicitaria, sobre todo, a través de la prensa escrita.

La evaluación sumativa se llevó a cabo con una doble finalidad; por un lado, conocer el perfil del público que había visitado la muestra y, por otro, comprobar la efectividad comunicativa del discurso planteado

Comparando los resultados de la evaluación previa con los de la evaluación sumativa, es fácil comprobar que algunas ideas erróneas instaladas en el público disminuyen considerablemente después de la visita. Así sucedió, por ejemplo, con la idea instaurada de la inexistencia de la relación entre Oriente y Occidente a lo largo de la historia. Al salir de la exposición un alto porcentaje del público entrevistado parece tener claro que España ha tenido una larga relación con Oriente. Curiosamente, muchos visitantes pensaban que, actualmente, Oriente apenas tiene presencia en su vida cotidiana; después de la visita son más conscientes de lo equivocado de este pensamiento ya que el área cinco del discurso presentaba pruebas fehacientes de que nuestra relación con Oriente va más allá de lo meramente económico, como ellos creían.

En general, la valoración de la visita fue muy alta. El público valoró positivamente la originalidad del tema, la información que le brindaban los distintos soportes explicativos, la calidad de los objetos expuestos y el ambiente conseguido en cada sala[16].

Teniendo en cuenta la buena acogida de la exposición, al acercarse el momento fijado para la clausura, se decidió prorrogar la fecha del cierre definitivo. La gestión es un proceso sencillo y complejo a la vez pues, aunque en principio, solo se trata de pedir autorización a los prestadores, una sola negativa conduce a la ejecución de un nuevo desmontaje y traslado previo a la retirada general. La buena disposición de los prestadores con el proyecto de *Fascinados por Oriente* evitó esta casuística limitándose así el trabajo a prorrogar seguros y a avisar a las empresas implicadas a efectos de su propia organización interna.

Finalmente la muestra se clausuró en septiembre de 2010, nueve meses después de su inauguración.

3. Clausura/desmontaje

Cuando se acerca la fecha de la clausura de la exposición, se inicia el proceso que venimos describiendo pero en sentido inverso. Se trata de un proceso más sencillo pero igual de importante.

De nuevo se produce una fase de preparación que implica el contacto con prestadores y "correos", con el equipo de restauración, con la empresa de transporte y con la de montaje para elaborar nuevos cronogramas de trabajo. En este caso, se preparan actas de devolución y se retoman los informes de conservación para reflejar cualquier cambio registrado en el estado de conservación de las piezas.

Fijados los tiempos, se procede a la ejecución del desmontaje propiamente dicho. Como manda la lógica, primero se retiran las piezas de las vitrinas, se examinan completando el informe técnico y se devuelven los préstamos a través de la empresa de transporte contratada. Seguirá el desmontaje de estructuras para dejar las salas tal y como estaban antes de la exposición.

Una vez terminado este trabajo, queda la importante tarea de archivar la documentación generada durante el proceso y completar la base de datos en la que queda registrada toda la información referente a las exposiciones producidas desde la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes[17].

[16] Los resultados y conclusiones de la evaluación sumativa pueden consultarse en *http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionSumativa.html*.

[17] Una buena parte de la misma es de libre consulta y se encuentra disponible en: *http://www.mcu.es/promoArte/index.html*.

El proyecto de *Fascinados por Oriente* fue posible gracias al esfuerzo de un extenso equipo de trabajo que partía de un mismo objetivo común: conseguir una exposición comunicativa. Hoy podemos saber si se consiguió en mayor o menor medida gracias a los resultados de la evaluación sumativa que, comparada con la evaluación previa, resulta un baremo fiable de lo que pasó en las salas del museo durante el periodo expositivo. La evaluación formativa contribuyó a la mejora de los resultados, volcando información real sobre el estilo de los textos más adecuado al público potencial y los elementos museográficos a utilizar.

Si bien la coordinación técnica se complica cuantos más agentes implicados existan, sin duda el esfuerzo merece la pena. Movidos por la creencia en la efectividad del sistema completo de evaluación aplicado, tanto el personal técnico de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes como el del Museo Nacional de Artes Decorativas, asumió el reto disfrutando primero del proceso, después de los resultados[18].

Bibliografía

Alonso, J. *et al*. (2009): *Fascinados por Oriente*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Caballero García, L. (2008): «Evaluación sumativa de la exposición "Talaveras de Puebla". Diseño de la investigación y análisis de los resultados», *mus-A*, VI, 10, pp. 102-128.

Fariñas Lamas, A. *et al*. (2006): *Exposiciones temporales. Organización, gestión, coordinación*. Madrid: Ministerio de Cultura.

García Blanco, A. (1999): *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal.

Pastor Homs, M. (2004): *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel patrimonio.

Pérez Santos, E. (2000): *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea.

Pérez Valencia, P. (2007): *La insurreción expositiva. Cuando el montaje de exposiciones es creativo y divertido. Cuando la exposición se convierte en una herramienta subversiva*. Gijón: Trea.

[18] Agradecimientos: a todos aquellos que con su opinión, en uno u otro momento de la evaluación, contribuyeron a mejorar el resultado; a todos los integrantes de la extensa ficha técnica y a aquellos otros que no aparecen pero estuvieron; al servicio económico de la Subdirección de Promoción de las Bellas Artes por su infinita paciencia e implicación, y, muy especialmente, a Elena Hernando Gonzalo y a Elena Cortés Gómez sin las que el proyecto no hubiera sido posible.

Diseño contra la pobreza: la sociedad civil como emisor

Luis Caballero García
Subdirección General
de Promoción de las Bellas Artes
Madrid
Rocío Castillo García
Fundación Lázaro Galdiano
Madrid

Luis Caballero García es conservador de Museos Estatales. Dirigió el proyecto *Diseño contra la pobreza* y en la actualidad trabaja en la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes.

luis.caballero@mecd.es

Rocío Castillo García es mediadora social y museóloga. Dirigió el trabajo de campo *Con sus propias palabras* y, en la actualidad, trabaja en la Fundación Lázaro Galdiano.

flg.comunicacion@flg.es

Figura 1 (página siguiente). El Área 1, "Tesoros de la calle".

A nuestros nuevos amigos.

Hay muchos museos a los que nadie va, pero hay uno pequeño que está en Sitges en un acantilado al lado del mar... Un museo de obras de Santiago Rusiñol... En una explanadita frente al mar iba a ver las puestas de sol con sus amigos, y cuando era una roja, bonita, se ponían a gritar "¡el autor, el autor!"... Iban a las puestas de sol como quien va al teatro.

Jaume, periodista
y persona sin hogar,
hablando del museo de Cau Ferrat,
en Sitges.

Resumen: *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación* es un ejemplo de exposición social pionero en España. Con ocasión de 2010, Año Europeo contra la pobreza y la exclusión social, y partiendo de este grave problema de actualidad, la Subdirección General de Promoción de Bellas Artes y el Museo Nacional de Artes Decorativas se propusieron realizar este proyecto con el objetivo de jugar un papel activo contra su máxima expresión, el sinhogarismo. Para ello se recabó la colaboración activa de todos los agentes sociales implicados en la lucha contra la pobreza: asociaciones y estudios de diseño, ONG, psicólogos, organismos públicos y, ante todo, sus propios protagonistas, las personas sin hogar. A través de un proceso abierto de propuesta, negociación y contrastación de contenidos, se elaboró en común una nueva visión de la realidad del sinhogarismo, que combate los prejuicios dominantes y reivindica el valor social de las personas sin hogar y de su dura experiencia vital; al tiempo, aprendíamos también que, sea cual sea nuestro ámbito, desde el diseño a las ONG, todos podemos implicarnos y realizar aportaciones eficaces en la lucha contra la exclusión.

La incorporación de la sociedad civil al equipo emisor de una exposición transforma radicalmente todos los aspectos del proceso habitual. Este artículo se divide en cuatro partes. En la primera, se describe la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*. La segunda presenta las estrategias innovadoras que se desarrollaron para introducir en su discurso los mensajes, objetos y testimonios de los agentes sociales y personas sin hogar. La tercera analiza la dinámica participativa que permitió integrar a todos estos actores en el equipo productor de la muestra, y la forma en que sus mensajes dieron forma al guion expositivo, justificando así que hablemos de "la sociedad como emisor". La última sección aborda los resultados de las evaluaciones cualitativa y cuantitativa, y presenta las conclusiones que, a nuestro parecer, cabe extraer de este caso y que pueden ayudar a desarrollar otras experiencias de colaboración activa entre museo y sociedad.

Palabras clave: Diseño contra la pobreza, Exposición, Sinhogarismo, Museo social, Evaluación.

Abstract: *Design against Poverty. A History of Overcoming Disadvantage* is an example of a pioneering social exhibition in Spain. For *2010, European Year for Combating Poverty and Social Exclusion*, and taking this serious topical problem as their theme, the Sub-directorate General for the Promotion of the Fine Arts and the Museo Nacional de Artes Decorativas decided to carry out this project with the aim of playing an active role against its maximum expression, homelessness.

In order to do so the active collaboration of all the social agents involved in the struggle against poverty was obtained: associations and design studios, NGOs, psychologists, public bodies and, above all, the homeless themselves. Through an open process of proposal, negotiation and comParíson of contents, a new view of the reality of homelessness was produced jointly. This fights against the prevailing prejudices and stands up for the social worth of homeless people and their harsh life experience; at the same time, we also learnt that, whatever field we are in, from design to NGOs, we can all get involved and make worthwhile contributions to the struggle against exclusion.

The incorporation of civil society to the team creating and producing an exhibition radically transforms all the aspects of the habitual process. This article is divided into four parts. In the first, the exhibition *Design against Poverty. A History of Overcoming Disadvantage* is described. The second presents the innovative strategies that were developed to introduce the messages, objectives and testimonies of social agents and homeless people to its discourse. The third analyses the participative dynamic that made it possible to integrate all these players in the team producing the show, and the way in which their messages shaped the exhibition's discourse, thus justifying our idea of "society as creator". The last section tackles the results of the qualitative and quantitative evaluations, and presents the conclusions that, in our opinion, have to be drawn from this case and which may help to develop other experiences of active collaboration between museums and society.

Keywords: *Design against Poverty*, Exhibition, Homelessness, Social museum, Evaluation.



Su objetivo era contribuir de una forma práctica y eficaz a la lucha contra la pobreza, promoviendo un diseño social que respondiera a las necesidades definidas por las ONG colaboradoras y convirtiendo el museo en un espacio de mediación social, que pusiera a la sociedad en contacto directo con la voz de los más desfavorecidos y con las asociaciones civiles que abanderan la lucha contra la exclusión social

Origen del proyecto *Diseño contra la pobreza*

A comienzos de 2010, la Comisión Europea y el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (MSPSI) propusieron al Ministerio de Cultura (MCU) un proyecto original[1]: realizar una actividad que conmemorase el Año europeo contra la pobreza y la exclusión social. La coincidencia de esta convocatoria con la Bienal Iberoamericana de Diseño condujo a la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes (SGPBA) y al Museo Nacional de Artes Decorativas[2] (MNAD) a proponer la realización del proyecto *Diseño contra la pobreza*. Su objetivo era contribuir de una forma práctica y eficaz a la lucha contra la pobreza, promoviendo un diseño social que respondiera a las necesidades definidas por las ONG colaboradoras y convirtiendo el museo en un espacio de mediación social, que pusiera a la sociedad en contacto directo con la voz de los más desfavorecidos y con las asociaciones civiles que abanderan la lucha contra la exclusión social.

El proyecto nació con un presupuesto asignado de 190.000 euros, 100.000 aportados por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y 90.000 por la Comisión Europea. Su desarrollo comprendió las siguientes actividades:

– la *Convocatoria de ideas contra la pobreza y la exclusión social*, dotada con tres premios;
– la exposición de diseños *Ideas contra la pobreza;*
– el trabajo de campo *Con sus propias palabras*;
– el plan de comunicación *on line* y *off line, Enlázate contra la pobreza;*
– visitas guiadas, talleres y recorridos didácticos;
– cursos, presentaciones y un *Ciclo de cine contra la pobreza*;
– la publicación de dos catálogos digitales, y
– evaluaciones cualitativas y cuantitativas.

Cada una de estas actividades enriqueció el proyecto general, mediante contribuciones prácticas a la lucha contra la pobreza de los diferentes agentes implicados y la divulgación de sus mensajes a través de distintos medios. Los conocimientos que nos fueron aportando ayudaron a abordar la fase final del proyecto: la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*. Esta muestra fue, por tanto, solo uno de los resultados, aunque el principal, del proyecto *Diseño contra la pobreza*.

Para organizar la exposición, la primera medida fue convocar e incorporar al proyecto a instituciones y asociaciones civiles procedentes de este campo y que, en adelante, constituyeron su equipo productor[3]. Con su concurso, el museo se convirtió en un verdadero espacio de mediación social. Entre los meses de febrero y mayo de 2010, todos estos interlocutores se integraron en una plataforma abierta de debate, responsable de todo el proceso de desarrollo de la muestra. Su contribución fue esencial para definir sus dos objetivos principales: dar una visión nueva de las personas sin hogar, y mejorar y dignificar sus casas de acogida con diseños innovadores que respondieran a sus necesidades. El siguiente paso fue promocionar la creación de dichos diseños mediante la *Convocatoria de ideas contra la pobreza y la exclusión social*, a la que respondieron 153 diseñadores de España, Portugal y Latinoamérica.

Así surgió la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*, que presentaba el recorrido, en clave de superación personal, que experimentan las personas sin hogar desde la "caída en la calle"[4] hasta su reintegración plena en la sociedad. En su espacio central se reconstruyó, a tamaño natural y con los mejores diseños presentados, un modelo de casa de acogida. En su interior, el visitante podía encontrar 25 testimonios recabados entre los verdaderos protagonistas de esta historia: las personas sin hogar, que valoraron, *Con sus propias palabras*, cómo estos diseños les ayudan en su difícil camino, desde la calle a la integración social. En adelante analizaremos las aportaciones que, en nuestra opinión, esta exposición

[1] Original y excepcional. Sandell (2003) analiza las condiciones políticas, sociales y laborales, en que esta clase de proyectos pueden darse en un museo.

[2] Ambos organismos forman parte de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas de la Secretaría de Estado de Cultura.

[3] Los colaboradores de este proyecto, que conformaron su equipo emisor, fueron la BID_10 y la Asociación de Diseñadores de Madrid (DIMAD); las ONG RAIS, ARRELS, Provivienda, EAPN-España y Cáritas; profesores de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid; los museólogos del MNAD y de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes (SGPBA), y personal del MSPSI. La participación de 25 personas sin hogar voluntarias resultó también imprescindible.

[4] "Caída". Así es como las propias personas sin hogar se refieren al momento en que sus circunstancias vitales extremas les llevan a la calle. Hemos querido respetar esta terminología.

puede hacer a la museología social y a los modelos de colaboración entre museos y sociedad.

La exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*

La exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación* ofrecía un relato de solidaridad y superación personal. A través de testimonios recabados entre personas sin hogar, la exposición introducía al público en un viaje desde la calle hasta la integración social. Para superar esta difícil prueba, nuestros protagonistas contaban con su convicción personal, con la ayuda de las ONG, del diseño social... y del propio visitante.

Por su tipo, se trata de una exposición comunicativa (García Blanco, 1999; Caballero, 2008[5]), multisensorial y de inmersión. Esto significa que articula fuentes de información muy diversas en un recorrido único pero abierto, donde el visitante puede escoger en cada momento el modo en que desea aproximarse a la historia que le contamos. De este modo deseábamos que el público acompañara a la persona sin hogar desde su caída en la calle (Área 1) a su paso por la casa de acogida (Área 2), hasta afrontar la lucha por la inclusión social, contando con la ayuda de ONG, ciudadanos y visitantes (Área 4) y con la fuerza de sus propios anhelos (Área 5).

Área 1. Tesoros de la calle

En la primera sala, un montaje evocador de la calle nos presentaba, a través de sus objetos y testimonios, a los 17 protagonistas de esta historia de superación. Para ellos, las pertenencias que se exhibían tenían una importancia singular. La mayor parte de ellas solo les ayudaron a sobrevivir, pero otras, además, daban fe de su ingenio, su creatividad y sus sueños, que la calle no logró anular. Simbolizaban su fuerza y su voluntad de recuperar una vida normal. Eran los tesoros de la calle. Algunos de estos tesoros resultaron controvertidos, como "la lata de cerveza". Como decía Fefu, "...era mi novia, era mi esposa, era mi confidente...". La exposición no eludía la autocrítica, que refleja voluntad de cambio (fig. 1).

Área 2. Casas de acogida: hogares de transición

Salir de la calle no es fácil, y solo se logra con ayuda. Las casas de acogida son viviendas temporales donde las personas sin hogar reconstruyen su identidad, sus vínculos sociales y su capacidad de proyectarse hacia el futuro.

La exposición presentaba una casa de acogida construida, a tamaño natural, a partir de los ocho mejores diseños presentados a la *Convocatoria de ideas contra la exclusión social*. La casa, preparada para diez personas, incluía una sala de estar, un comedor, una cocina, servicios, cuatro habitaciones amuebladas, una terraza y un taller (fig. 2).

[5] Agradecemos, en este sentido, a Colette Dufresne-Tassé la lectura de su artículo sin publicar "Señalar la estructura conceptual de una exposición sobre patrimonio religioso para mejorar su tratamiento".



Figura 2. El Área 2, el salón. La librería responde al proyecto "¡Que bien-en los mods!", de AMPS. Arquitectura y Diseño. El sofá modular es diseño de Pedro Ochando Gil.

En esta área se comentaba el modo en que los prototipos expuestos potencian la creatividad, la autonomía y la socialización de las personas sin hogar, facilitando su recuperación de acuerdo con el modelo de intervención psicosocial de la ONG RAIS. Las personas sin hogar valoraron estos mismos diseños de un modo muy similar. Para ellos también reportaban autoestima, seguridad, apoyo social o sentido de la responsabilidad. Al comentar el horario del "Mueble comunitario" de Celina Caporossi, decía Jaume: "...Sientes que vuelves a estar en comunidad, porque hay unos horarios, en la calle no tienes ningún horario".

Área 3. Diseños que mejoran las casas de acogida. La *Convocatoria de ideas contra la exclusión social*

Esta área estaba dedicada a nueve propuestas seleccionadas en la *Convocatoria de ideas contra la exclusión social* que no fueron reproducidas como parte



Figura 3. El Área 4, "Diseños para la inclusión".

de la casa de acogida. En ella, se valoraba también el compromiso del diseño por la inclusión social, como ejemplo para la sociedad.

Área 4. Diseños para la inclusión

En el último paso del proceso de integración de las personas sin hogar, la implicación social y la de las personas concretas es esencial. El Área 4 mostraba una selección, efectuada por los diseñadores colaboradores, de campañas publicitarias reales, especialmente ingeniosas, pensadas para concitar el compromiso del visitante empleando diferentes figuras retóricas. Si en la primera sala los protagonistas eran las personas sin hogar, y en la segunda los diseñadores, en este espacio el foco de atención recaía sobre el visitante. Como se afirmaba en la exposición, solo si estas campañas lograban cambiar su actitud frente a la pobreza, cabría decir de ellas que eran grandes diseños (fig. 3).

Agrupamos las 14 campañas en cinco bloques temáticos: "La vivienda ¿un derecho fundamental?"; "AcTÚa: un llamamiento democrático"; "¿Cómo puedo ayudar?"; "No son como piensas: diseño contra tus prejuicios"; y "Las ONG y tú: una alianza eficaz contra la pobreza". Una vez más, cada uno de ellos era comentado simultáneamente por el equipo productor y por las personas sin hogar. La intención era, primero, denunciar el modo en que los poderes públicos han renunciado a tutelar el derecho social a la vivienda, causa de exclusión pero ante todo requisito ineludible de inclusión; pero, asimismo, se deseaba poner de manifiesto que los principios que rigen nuestras sociedades –el respeto al prójimo, la participación democrática, la justicia social...– también constituyen deberes cívicos, que debemos ejercitar activamente contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Esta área marcaba también el final del viaje desde la calle a la inclusión social. Dos grandes paneles al fondo de la sala relataban las "Historias con final feliz" de Luis Ferreiro, Margarita Pascual, Felipe, Manuel Barrios y Antonio y Antonia: personas sin hogar que, tras su experiencia de exclusión extrema, lograron reencontrarse con sus seres queridos y empezar una nueva vida. Su ejemplo demuestra que la integración es posible con su esfuerzo y con la ayuda de toda la sociedad.

Área 5. ¿Qué necesitas para ser feliz?

Todos sacamos fuerzas de los mismos anhelos. Todos necesitamos ayuda para alcanzarlos. Finalizado el relato de superación y compromiso social, la última sala quería provocar la reflexión sobre nuestra identidad como seres humanos. Ante la pregunta ¿Qué necesitas para ser feliz?, un dispositivo interactivo permitía al visitante acceder a las respuestas que las personas sin hogar nos habían dado, y compararlas a las suyas (fig. 4).

[6] Existe una extensa bibliografía en torno a los conceptos de pobreza, exclusión e inclusión social. La pobreza se define como ausencia de recursos, especialmente económicos, necesarios para participar en la sociedad. La exclusión social es un concepto más global, que describe las dinámicas a través de las cuales un individuo se ve expulsado, parcial o totalmente, de los sistemas social, económico, político o cultural, que determinan su inclusión social plena. La inclusión es un proceso que asegura a las personas las oportunidades y recursos para participar plenamente en la vida económica, social y política y para desarrollarse. La finalidad del proyecto *Diseño contra la pobreza,* y de la exposición en particular, era promover la inclusión de las personas sin hogar desde los ámbitos asociativo, social, individual y práctico.

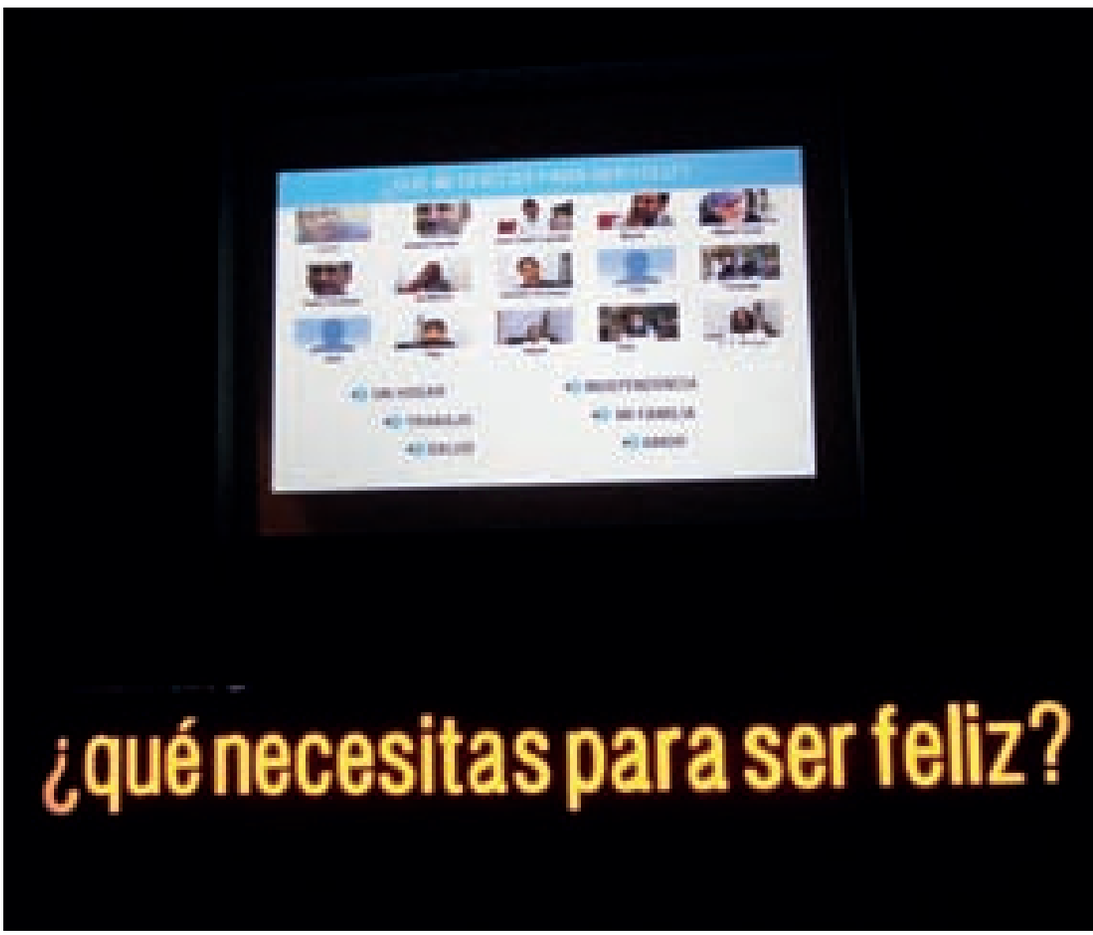


Figura 4. Área 5, "Elige una foto y piensa qué deseas para ser feliz".

Una exposición comprometida: testimonios, objetos y mensajes sociales

La exposición comunicativa reúne objetos, ideas y personas en una nueva clase de tipología narrativa.
Crew y Sims (1991: 173)

Las innovaciones en las diferentes estrategias expositivas que presentó *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*, tradujeron los intereses del equipo productor. Como emisor social, demandó pronto una exposición de temática social: les interesaba la muestra solo como vehículo de interpretación y actuación sobre la sociedad actual, y como agente de inclusión de las personas sin hogar[6]. Esto determinó cambios en la finalidad, temática e hilo conductor. A su vez, el desarrollo del nuevo tema exigía estrategias expositivas innovadoras: un discurso expositivo con dos emisores, la presencia de "protagonistas", objetos seleccionados por ellos y otros agentes sociales, y unidades expositivas que aunaran piezas y testimonios.

El discurso debía analizar críticamente la actitud de las instituciones, la sociedad y las propias personas sin hogar ante el sinhogarismo, y proponer a los visitantes formas de compromiso activo

Una finalidad consensuada: el compromiso con la inclusión

El primer modo de servir a la inclusión consistía en apoyar a aquellos comprometidos a largo plazo con ella. Por ello, se puso la exposición al servicio de las ONG y de las asociaciones de diseño social. Ellos aceptaron este compromiso, y le atribuyeron fines más concretos, coincidentes con los suyos. La muestra debía combatir la pobreza promoviendo la inclusión social desde los ámbitos asociativo, social, individual y práctico. Por su parte, el Museo Nacional de Artes Decorativas (MNAD) se comprometió, durante el desarrollo del proyecto, a actuar de mediador entre nuestros colaboradores y la sociedad, cediéndoles su capacidad simbólica, su visibilidad, su proyección mediática y sus espacios expositivos, para dar a conocer su existencia y para promover la afiliación del público a aquellas organizaciones, incluso en sus propias instalaciones.

En segundo lugar, la exposición debía desarrollar un discurso propio sobre las personas sin hogar, que combatiera estereotipos y reivindicara su humanidad y el valor social de su experiencia. El discurso debía analizar críticamente la actitud de las instituciones, la sociedad y las propias personas sin hogar ante el sinhogarismo, y proponer a los visitantes formas de compromiso activo. Además, en un segundo hilo conductor y *Con sus propias palabras*, las personas sin hogar comentarían los objetos y diseños expuestos relacionándolos con su trayectoria vital. Finalmente, el MNAD puso en marcha un programa de comunicación interna sobre esta problemática, destinado a sensibilizar e informar a su personal sobre su nueva finalidad social. El resultado: una exposición por el compromiso social.

El tercer compromiso contemplaba que la exposición contribuyera de forma práctica a la inclusión, promoviendo y dando visibilidad al diseño social. Dedicamos un 20% de la asignación del proyecto a la *Convocatoria de ideas contra la pobreza y la exclusión social*. De acuerdo con sus bases, los ganadores cedieron los derechos de sus proyectos a las ONG colaboradoras para su uso en las casas de acogida que gestionan en todo el territorio nacional. Al tiempo, el compromiso de estos diseñadores servía de ejemplo para profesionales y ciudadanos.

Por último, se quería que la exposición ayudara a las personas sin hogar. No se trataba de un objetivo inicial, pero brindarles nuestra amistad sincera y nuestro tiempo, haciéndoles comprender el valor que para nosotros encerraban sus experiencias, se reveló el único modo posible de acercarnos a ellos y desarrollar el proyecto *Con sus propias palabras*. Así, el trabajo de campo adquirió una nueva dimensión, integrándose, con la asesoría de las ONGs como un elemento más de la terapia psicosocial que nuestros nuevos amigos seguían en las casas de acogida donde se les entrevistó. *Con sus propias palabras* ha sido la parte del proyecto que personalmente más nos ha aportado, y sus resultados son los que más nos enorgullecen.

Un mensaje social: las personas sin hogar, seres humanos valiosos que debemos recuperar

¿Una exposición de antropología en el MNAD? Aunque *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación* nació como una muestra de diseño social, pronto nuestra dinámica de trabajo modificó esta temática. Así, se pasó de la "exhibición de diseños contra la pobreza" a abordar "el hogar como necesidad humana básica". Finalmente, los resultados del proyecto *Con sus propias palabras* condujeron al equipo de producción a cambiar su propia visión de la exposición y del valor de las personas sin hogar, que acabaron adquiriendo un papel protagonista.

El título y el tema definitivos reflejan el consenso final en torno al mensaje que deseábamos emitir: las personas sin hogar son individuos como nosotros, pero el relato de su experiencia de superación encierra un mensaje relevante para la sociedad, que debe recuperarlas por propio interés y por sentido de comunidad. A partir de este momento, el hogar o el diseño devinieron solo medios para cumplir esta obligación social. No sin dudas, el MNAD se aventuró de nuevo a superar el estrecho marco de los campos museológicos clásicos, para pasar de exhibir artes decorativas a diseños, y de diseños a culturas[7]. Finalmente, la exposición que resultó de estos cambios no analizaba el diseño de las casas de acogida en el marco de una disciplina, sino como parte de la vida, como documento de la sociedad a la que sirve. "El nuevo museo... se desarrolla desde una perspectiva moderna, que refleja la sociedad actual... colocando en su centro el objeto... *y la persona humana*" (Arpin, 2000: 32).

En cuanto el enfoque, el tema definido debía desarrollarse de modo que combatiera estereotipos, propiciando el reconocimiento de las personas sin hogar como seres humanos valiosos, la identificación cognitiva y emocional del público con ellos y su derecho a la plena integración social. También debía promover entre nuestros visitantes actitudes concretas en pro de este fin.

Dos puntos de vista

La temática expuesta (la experiencia de las personas sin hogar y el papel social que el diseño puede jugar en su recorrido vital) se plasmó en la exposición bajo dos puntos de vista. Las piezas eran comentadas, simultáneamente, por el equipo emisor (mediante medios gráficos) y por las personas sin hogar participantes (a través de testimonios audiovisuales presentados en pequeñas pantallas). Este duplicidad narrativa acompañaba al visitante en su recorrido espacial por las tres áreas principales de la muestra, dedicadas a la calle, la casa de acogida y el proceso de inclusión social, ofreciendo dos lecturas complementarias de la historia de superación de las personas sin hogar: una marcada por la autenticidad, la emotividad y la vivencia inmediata, y otra correspondiente a un análisis más alejado y científico del sinhogarismo. Este sistema de unidades expositivas "mixtas" (testimonio junto a texto) dignificaba a los protagonistas y ponía de manifiesto la relevancia de sus reflexiones sobre temas clave como el hogar, la familia o el trabajo. Al tiempo, nos permitía contextualizarlas, completarlas o comentarlas, para combatir los prejuicios sobre las personas sin hogar.

El objeto social

De acuerdo con el mensaje, los objetos seleccionados representaban el papel que juega toda la sociedad en la lucha contra la exclusión. Los "tesoros de la calle" simbolizaban una primera condición: el deseo de sobreponerse y seguir adelante de las personas sin hogar. La propuesta de "casa de acogida" ejemplificaba lo que diseñadores y arquitectos pueden aportar. Las "campañas publicitarias" llamaban a la implicación social. Todos jugamos un papel contra la pobreza.

Cuando se programa una exposición de historia social, los museos no suelen disponer de los objetos necesarios para articularla. Como consecuencia, también en nuestro caso, su selección e interpretación fue producto del trabajo conjunto de agentes sociales y museólogos. Para

El tema definido debía desarrollarse de modo que combatiera estereotipos, propiciando el reconocimiento de las personas sin hogar como seres humanos valiosos, la identificación cognitiva y emocional del público con ellos y su derecho a la plena integración social

[7] Desde 2003 el MNAD está embarcado en una importante dinámica de cambios (véase MNAD, 2006). La implantación de una estructura horizontal de organización por áreas y proyectos le permitió abordar un ambicioso programa expositivo, del que nos interesa destacar *Fascinados por Oriente,* una exposición en que reinterpretaba sus colecciones para vertebrar un relato histórico, en cuya concepción el público jugó un papel esencial a través de un proceso integrado de evaluaciones. En *Diseño contra la pobreza* el MNAD ha pasado a explorar el papel del diseño en nuestra cultura, incorporando visiones de múltiples agentes.

escoger los "tesoros de la calle" se pidió a las personas sin hogar que seleccionaran objetos personalmente significativos de este momento. Otros colaboraron proporcionando fotografías con su propia visión de las casas de acogida o incluso obras de arte firmadas por ellos mismos. Se respetó el compromiso de exhibir las piezas que ellos propusieran, siempre y cuando reflejaran su dignidad y humanidad (fig. 5).

La selección de los diseños que formaron parte de la casa de acogida pasó por dos fases: los diseñadores y ONG del jurado de la *Convocatoria de ideas* identificaron los 17 mejores, que aportaban soluciones prácticas innovadoras a las necesidades que presentan las casas de acogida; pero solo ocho de ellos, los más significativos para las personas sin hogar, acabaron formando parte de la exposición. "Tamburet 300" (fig. 6), el diseño ganador de Curro Claret, fue un caso especial: sus prototipos, exhibidos en la muestra, fueron construidos por personas sin hogar. Por fin, las campañas por la inclusión del área 4 fueron escogidas e interpretadas por un equipo compuesto por museólogos, diseñadores y ONG.

El objeto seleccionado e interpretado por colaboradores activos (como los diseñadores-autores o las personas sin hogar), goza de una verosimilitud y una legitimidad social superior al comentado por un museólogo. Esto es así porque en él convergen un emisor fiable (con intereses conocidos y aceptados) y una interpretación que las pruebas que aporta (el objeto social) verifican exactamente (véase Spencer y James, 1991: 163). Por el contrario, la dinámica postmoderna ha conducido a la sociedad a sospechar de los discursos que emanan de instancias oficiales, como los museos. Así, exhibir objetos sociales otorga fiabilidad al museo que, a partir de ellos, puede desarrollar sus propias aportaciones e interpretaciones del tema que, en este caso, serán tomadas por tales, y no como una lectura interesada e impuesta de la realidad por



Figura 5. Sus objetos reflejan su valor. La medalla de Sol, que le dio fuerza para salir de la calle. La lata de cerveza, para Fefu "una novia que quiero dejar". En este cuadro, Miguel Fuster reflejó su personal mirada sobre las personas que, como él, vivieron en la calle.

parte de las instituciones y la ideología dominantes. Desde el punto de vista de la comunicación, un emisor de confianza, junto a un relato tan coherente con el objeto que alude a él específicamente, otorga al conjunto una autenticidad de la que no participan otros contextos museológicos. El objeto social posee, además, una destacada capacidad simbólica (Albano, 2007), porque evoca no solo la historia de su propietario, sino su personalidad o su creatividad, conformando un sistema de significados probablemente más fácil de retener y recordar.

El protagonista social

Nos habíamos propuesto ofrecer a nuestros visitantes la posibilidad de acercarse a las personas sin hogar, y de conocer su historia a través de ellos. De acuerdo con esta idea, llevamos a cabo un trabajo de campo denominado *Con sus propias palabras*, que nos permitió realizar 17 entrevistas a los usuarios de las casas de acogida de Arrels, RAIS y Provivienda. Estas entrevistas fueron resumidas en vídeos de aproximadamente un minuto que jalonaban todas las áreas de la exposición: a través de ellas, los entrevistados brindaron un sentido propio y personal a los objetos expuestos, al relacionarlos con sus vidas. Junto a las pantallas, las "cartelas de protagonista" identificaban a las personas que prestaban su testimonio, a través de un breve relato de su vida en tono personal.

Al situar a las personas sin hogar junto a los objetos y en un nivel de importancia similar al de estos, las convertíamos en protagonistas de la muestra. Con ello, alcanzábamos diversos objetivos. En primer lugar, ofreciéndoles la oportunidad de expresarse libremente y estimularles a compartir sus experiencias, poníamos de manifiesto el valor social de sus vivencias, favoreciendo la recuperación de su autoestima. Sus testimonios articulaban su mensaje sobre su propia realidad, incorporando sus explicaciones sobre su situación, su relato de su supervivencia en la calle, sus autocríticas, sus agradecimientos a las ONG y vecinos, y su deseo ferviente de superarse y trabajar por alcanzar lo que a todos nos motiva: el amor, el trabajo, la familia. Este relato, maquetado, iluminado y colocado al nivel de la vista, adquiría carácter de objeto museal, confiriendo valor y respeto a sus protagonistas y haciendo de ellos un emisor legítimo y explícito, al mismo nivel que el museo (fig. 7). De esta forma, aprovechábamos el rol social de legitimación de la institución en provecho de las personas sin hogar.

Por otra parte, desde un punto de vista pragmático, el protagonista social se reveló una estrategia expositiva de primer orden, como veremos en el siguiente punto.

Las unidades expositivas testimoniales

La unidad expositiva, elemento expositivo constituido por el patrimonio expuesto junto con los medios que ayudan a interpretarlo, es la unidad de significado básica de la exposición. Habitualmente está formada por un objeto y una cartela. En *Diseño contra la pobreza* concebimos una unidad más compleja, más adecuada para la diversidad de testimonios que exhibíamos y de mensajes que queríamos emitir. La denominamos "unidad expositiva testimonial" o "mixta", y exhibía dos referentes: los objetos y los testimonios de protagonistas, acompañados de una cartela explicativa, y un librillo de "cartelas de protagonistas".

El elemento más importante de esta unidad era el vídeo que proyectaba la





Figura 6 (izquierda). "Tamburet 300", el proyecto de Curro Claret, sintetizaba todos los objetivos de *Diseño contra la pobreza*. Facilita a las personas sin hogar recuperar la autoestima perdida durante su estancia en la calle, como ellas mismas corroboraban en el vídeo "Queremos trabajar".
Figura 7 (derecha). Una de las colaboradoras del proyecto, Charo Sillero, la directora de la Llar (casa de acogida) de Arrels. A su lado, Joaquín Ramón, uno de los "protagonistas". © Juan Lemus y Arrels Fundació.

interpretación que nuestros protagonistas nos habían dado del objeto que lo acompañaba, relacionándolo con su vida. Su papel era esencial, porque articulaba el hilo conductor de la exposición y plasmaba su enfoque humanista, al presentarnos a las personas sin hogar como nuestros iguales. Estas personas forman parte de una subcultura rechazada por antonomasia: se niega su dignidad y soportan tal carga de estereotipos y prejuicios que nos resulta imposible ponernos en su lugar. Nuestros vídeos las situaban en nuestro mismo plano de comunicación, presentándolas como interlocutores válidos y advirtiéndonos de la relevancia de sus palabras. Sus testimonios, cargados de sinceridad y emotividad, provocaban la empatía del visitante, enfrentado a una historia vital de extrema dureza que ellos encaran con una voluntad de superación a la vez decidida y cargada de dudas. La identificación personal resultaba potenciada por los propios deseos de nuestros informantes, idénticos a los del público visitante. Así, los testimonios provocaban empatía, admiración, identificación y respeto. Sus rostros, mirando directa y francamente a la cámara, expresaban otro mensaje esencial para el visitante: yo estuve allí, y lo que cuenta esta exposición es la verdad.



Figura 8. Unidad expositiva testimonial "La radio". Fernando es un gran radioyente. En el vídeo, relata cómo la radio le ofrece compañía e información. La cartela explica que proporciona un vículo con la sociedad incluso en circunstancias extremas. El librillo de cartelas muestra una semblanza de Fernando.

Bajo las pantallas, una cartela elaborada por el equipo emisor de la exposición interpretaba, desde un punto de vista externo, tanto el objeto expuesto como el testimonio que lo acompañaba (fig. 8). Esta mirada, más objetiva, a los dos referentes, nos permitía situarlos en un contexto más amplio, reforzando el mensaje dado por la persona sin hogar, o contextualizándolo, para facilitar una lectura desprejuiciada del mismo.

Ante todo, personas. Esta recomendación, recogida de la guía *Mira a las personas sin hogar* (Senante, 2010), nos condujo a incorporar un tercer elemento interpretativo a las unidades expositivas testimoniales: las "cartelas de protagonistas". Su papel era destacar la individualidad de las personas que prestaban testimonio en cada vídeo, explicitando, a través de un relato breve y directo, sus cualidades y capacidades humanas, su trayectoria vital con sus éxitos y fracasos y su proyección de futuro. Con ello, reforzábamos una idea básica: no son diferentes, y tienen un mensaje relevante para nosotros.

Todo el conjunto funcionaba como un único dispositivo de comunicación, compuesto por cuatro medios de comunicación (objeto, audiovisual, cartela explicativa, cartela de protagonistas) que, a través de diferentes códigos, proyectaban otros tantos mensajes coherentes entre sí. Esta coherencia estaba garantizada por la unidad temática: el vídeo y la cartela explicativa proporcionaban una única lectura del objeto, aunque desde diferentes perspectivas, y la cartela de protagonistas complementaba a los personajes que prestaban testimonio. Como corroboramos durante la evaluación sumativa de la exposición, la mayor

parte de los visitantes (70%) identificaron correctamente cada uno de estos medios y sus interrelaciones, optando en ocasiones por leer el sentido del objeto desde uno de ellos (29,2% desde la cartela; 49,4% desde el testimonio) o desde ambos (20,1%) para obtener interpretaciones complementarias.

La diversidad de emisores, medios y mensajes que, de forma coherente, se aunaban en esta unidad expositiva, la convirtieron, como veremos más adelante, en un medio multisensorial especialmente eficaz para comunicar tanto el mensaje como el enfoque de la exposición (Heumann, 1991: 184). Intencionadamente, ponía a disposición de la libertad del visitante diferentes lecturas del objeto, que podía seleccionar o complementar en función de sus intereses e ideas previos, preferencias en cuanto al medio, o tiempo disponible. Estas lecturas permitían enlazar con el tema desde el marco teórico de la sociología (cartelas explicativas), o desde el mensaje directo y personal, que incorpora emotividad y amistad, de las personas sin hogar. También proporcionaban dos fuentes de legitimidad al discurso: el equipo emisor y los protagonistas, reforzando la verosimilitud de la narración.

Dinámica colaborativa y mensaje social

La totalidad de la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*, con su temática, discursos, testimonios y selección de piezas, fue producto de una dinámica colaborativa que, desde el comienzo, incorporó a todos los agentes interesados en todas las fases de desarrollo de la exposición. Esta metodología constituye su principal aportación a la museología y justifica su carácter social.

La finalidad de la dinámica colaborativa es debatir y compartir información en torno a un tema a desarrollar. Esta dinámica impone unas relaciones horizontales, no jerarquizadas, dentro del grupo emisor, con el fin de propiciar aportaciones desde todos los puntos de vista. No obstante, el proceso está controlado por un director, que plantea temas, sintetiza aportaciones y propone líneas que van desarrollando el proyecto.

La dinámica colaborativa

En nuestro caso, el equipo emisor inicial[8] quedó definitivamente constituido en marzo de 2010, con la incorporación de las cinco ONG colaboradoras. Con su aportación, se concretó la finalidad de la muestra y su tema, que pasó de ser "diseños contra la pobreza" a "casas de acogida para la inclusión"; aún debía transformarse más tarde en "una historia de superación", pero este nuevo argumento ya presentaba el enfoque positivo final. Además, se definieron los testimonios que debían visualizarlo: los objetos e historias de vida de las personas sin hogar y los diseños recabados a través de la *Convocatoria de ideas*.

Tema, diseños y testimonios de vida eran los tres elementos básicos del proyecto, que debíamos articular en un relato comunicativo. Para ello, era necesario conocer el marco teórico de las "casas de acogida", así como los significados potenciales de los documentos materiales e inmateriales que íbamos a exponer. Tres grupos de trabajo se encargaron de recabar la información precisa. El primero de ellos, formado por las ONG y museólogos, se denominó *Sinhogarismo y sociedad*. El segundo, integrado por diseñadores, ONG y museólogos, se dedicó a gestionar las propuestas de casas de acogida para la inclusión a través de la *Convocatoria de ideas*. El tercero, *Con sus propias palabras,* debía recabar los testimonios de las personas sin hogar voluntarias en colaboración con las ONG.

Dentro de la dinámica colaborativa general, cada uno de estos grupos empleó metodologías diferentes para obtener la información precisa[9]. Los dos primeros se articularon según el modelo de "grupos de proyecto" (Janes, 1996), en el seno de los cuales, profesionales de distinta extracción (en estos casos, museólogos, sociólogos, psicólogos y diseñadores) son emisores que aportan

La exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación* fue producto de una dinámica colaborativa que, desde el comienzo, incorporó a todos los agentes interesados en todas las fases de desarrollo de la exposición. Esta metodología constituye su principal aportación a la museología y justifica su carácter social

[8] Donde estaban representados la SGPBA, el MNAD, DIMAD y la BID_10.

[9] Siempre es necesario adecuar los métodos de colaboración a cada agente y tipo de proyecto. "The Museum is committed to the principle of consultation. In practice, we will use a range of consultation techniques to gather the opinions and feedback from a cross-section of communities on the Museum developments. Based on this consultation we anticipate, specific partnerships will evolve" (S.A., 2009-2010).

sus conocimientos sobre un tema común. *Con sus propias palabras* funcionó como un trabajo de campo, tutelado por las ONG, donde las personas sin hogar jugaban el doble papel de informantes y, al tiempo, protagonistas de todo el proyecto.

En todo caso, no debemos perder de vista que *Diseño contra la pobreza* era un proyecto que quería estar *al servicio* de las ONG, diseñadores y personas sin hogar, pero cuyo desarrollo era *responsabilidad del* Ministerio de Cultura. Nuestros colaboradores debían opinar, debatir y decidir en cada fase, pero no llevarla a cabo. Para hacer compatible su implicación con sus propias responsabilidades, el equipo nombró dos mediadores: uno para las asociaciones de diseño y otro para las ONG[10]. Su trabajo resultó imprescindible para mantener la dinámica de colaboración. Estos mediadores cuidaron de que los objetivos de los agentes de referencia se respetasen, se mantuviera la fluidez del diálogo y se transmitiera de forma comprensible las demandas de información del resto del equipo productor.

La *Convocatoria de ideas* debía brindar a la exposición un conjunto de diseños capaces de mejorar las casas de acogida y facilitar los procesos de intervención psicosocial que tienen lugar en ellas

La conceptualización de la exposición. El equipo de *Sinhogarismo y sociedad*

Este grupo estaba encargado de definir el discurso expositivo. Para ello debía informarse sobre el marco teórico del tema: las causas del sinhogarismo, los procesos de destrucción personal que lo anticipan y que conlleva, el proceso de recuperación e integración de las personas sin hogar, los "recursos" a los que se pueden acoger en cada momento, los comportamientos sociales que les ayudan o perjudican, y las ideas previas y prejuicios sociales asentados. Toda esta problemática había sido ya objeto de estudio y se encontraba organizada en torno a tres paradigmas de intervención: el modelo tradicional o clásico, el modelo de "acompañamiento social" y el modelo de "*Housing First*". Cada uno de ellos propone una forma diferente de abordar el sinhogarismo. Los dos últimos podían brindar una base al tema de la exposición, al considerar a las personas sin hogar como víctimas de un sistema social injusto, y proponer su integración social a partir de modelos de intervención basados en la prevención, el acompañamiento individualizado, la asunción de responsabilidades por parte del usuario y la reconstrucción de sus redes sociales (Caballol y Pinar, 2007).

Entre marzo y mayo de 2010, este equipo de trabajo estudió estos dos paradigmas a partir de bibliografía reciente seleccionada por las ONG. De este modo, los museólogos participantes pasaron de "novatos" a "expertos" en el tema. El conocimiento adquirido nos permitió comenzar a ajustar nuestro futuro discurso en torno al tema "casas de acogida para la inclusión". En este momento, los proyectos para mejorar estas casas eran el centro de la muestra y, en consecuencia, se diseñaron los instrumentos necesarios para que los grupos de la *Convocatoria de ideas* y *Con sus propias palabras* recabaran, respectivamente, estos diseños y las opiniones de los usuarios sobre ellos. Después, este equipo se integró en los otros dos grupos. Volvería a constituirse solo después de obtener los diseños y testimonios, para dar forma definitiva a un discurso expositivo capaz de interpretarlos dentro de un relato coherente.

La *Convocatoria de ideas contra la pobreza y la exclusión social.* El equipo de diseñadores

De acuerdo con la temática de la exposición, la *Convocatoria de ideas* debía brindar a la exposición un conjunto de diseños capaces de mejorar las casas de acogida y facilitar los procesos de intervención psicosocial que tienen lugar en ellas. Para ello, fue preciso consensuar sus bases con el colectivo de diseñadores, de forma que la propuesta les resultara clara y atractiva, y con las ONG colaboradoras, para que su objeto respondiera lo más exactamente posible a sus necesidades (véase *http://ideascontralaexclusionsocial.com*).

Entre abril y junio, en solo tres meses desde su lanzamiento, se consiguió que

[10] Javier Fernández y Rocío Castillo, respectivamente.

153 diseñadores respondieran a la *Convocatoria* con proyectos acabados y adecuados a sus fines en diverso grado. Este éxito, imprescindible para la continuidad del proyecto, fue mérito exclusivo de los colaboradores de DIMAD, que definieron con gran precisión el objetivo y la forma en que habían de presentarse las propuestas, y del equipo de la BID_10, que se aseguró de que el llamamiento llegara a todas las asociaciones, estudios y medios profesionales especializados en diseño social de Iberoamérica, y que estableció un *feed back* con ellos reclamando directamente su participación. Sin la colaboración activa de estos profesionales, *Diseño contra la pobreza* nunca hubiera podido cumplir su compromiso de presentar, desde el diseño, una propuesta concreta por la inclusión. La comisión de evaluación (fig. 9) y el jurado seleccionaron las 17 mejores propuestas recibidas, pero correspondió a los representantes de las ONG decidir los proyectos ganadores: "Tamburet 300", de Curro Claret Martí; "¡Que bien-en los mods!", de AMPS. Arquitectura y Diseño; y "Vivienda H1/H2", de Marina Bernardo Vercher (fig. 10). Todos los diseños seleccionados y su comentario, en Fernández y Caballero (2010).





Figura 9 (arriba). La comisión de valoración de la Convocatoria. En la foto, Vicente Porres, Eva Almohacid, Yetta Aguado, Sonia O y Javier Fernández (representantes de las asociaciones de diseñadores DIMAD y BID_10), Violeta Assiego (de la ONG RAIS) y el director del proyecto.
Figura 10 (abajo). Habitaciones de Fina y del Lluc. El proyecto de Marina Bernardo Vercher "Vivienda H1/H2" resuelve la necesidad de que cada usuario de la casa de acogida disponga de un cuarto propio; aprovecha el espacio que queda libre sobre la cama, ocupándolo con la litera de la habitación contigua.
© Víctor M. Fernández.

La *Convocatoria* cumplía con la finalidad práctica del proyecto al ceder a las ONG los derechos sobre los proyectos ganadores. Además, junto a la muestra *Ideas contra la pobreza*, dio visibilidad a la finalidad social de las asociaciones de diseñadores colaboradoras. Finalmente, y según lo esperado, permitió seleccionar los ocho diseños que constituyeron nuestra propuesta de casa de acogida. Pero esta selección solo pudo llevarse a cabo una vez concluido el proyecto *Con sus propias palabras*, cuyos resultados, entretanto, habían modificado el tema y el protagonista de la muestra, que había pasado de exhibir diseños a relatar vidas.

El trabajo de campo C*on sus propias palabras:* una relación mutuamente enriquecedora

La colaboración con las personas sin hogar representó el mayor reto con el que se enfrentó el equipo emisor de la exposición y, en concreto, la coautora de este artículo que fue la mediadora social. Antes de su caída en la calle, las personas sin hogar han experimentado consecutivamente una media de siete traumas vitales graves, como la pérdida del empleo, un divorcio, un desahucio, las drogas, la muerte de un hijo o de los padres, la falta de alojamiento o el distanciamiento de los amigos. Ya en la ca-

lle, se suceden el desarraigo absoluto, la impotencia, el sentimiento de culpa y de fracaso vital, situaciones que quiebran la resistencia psicológica de la persona. Por ello, estas personas recibían tratamiento físico y psicológico en las casas de acogida de las ONG Arrels, RAIS y Provivienda. No obstante, conseguir su colaboración era esencial para convertir el museo en un espacio de representación a su servicio.

El diseño del trabajo de campo conllevó un largo proceso de negociación con las ONG participantes. Se acordó, en primer lugar, que este proyecto debía reunir una doble dimensión: documental, al servicio de la exposición, pero también terapéutica, integrándose, como un elemento positivo más, en los procesos de intervención psicosocial de cada una de las personas participantes. Cumplir con esta doble responsabilidad requería por parte de la mediadora, en primer lugar, informarse en profundidad del marco teórico de estos procesos y, además, aceptar que cualquier contacto que tuviera con las personas en tratamiento debía estar supervisado por su psicóloga de referencia.

Los testimonios se obtuvieron mediante una entrevista abierta con las personas sin hogar que quisieron participar. Para ello se redactaron dos documentos: un cuestionario abierto que servía de base a la entrevista, y el "Consentimiento de préstamo y difusión pública de testimonio de vida", que permitía al entrevistado y a las ONG dictar hasta qué punto y en qué medios podíamos o no emplear su grabación. Ambos formularios fueron corregidos y aprobados por las ONG.

Un proceso de conocimiento mutuo, terapéutico y de autoafirmación

En la entrevista se formulaban cuatro preguntas muy abiertas. La cuarta era *¿Qué necesitas para ser feliz?* Las tres primeras pedían al informante que seleccionara uno o varios objetos que relacionara, respectivamente, con su estancia en calle, en la casa de acogida y con su momento actual, y que explicara por qué habían sido relevantes en su vida:

¿Qué es lo que más valoras del piso, qué te ha ayudado más? Elige una cosa, puede ser un objeto, pero también olores, sonidos, sentimientos [...] porque te sorprendiera, porque te ayudara a recuperar un hábito pasado, porque te evoque experiencias compartidas o nuevas amistades; porque te lo regalaron, porque te ha servido para recuperar tu autoestima, porque defina la nueva personalidad que te estás forjando...

Se les preguntaba, por tanto, a la vez por objetos y sentimientos evocadores de lugares (la calle, el piso), y se les pedía que los interpretaran dentro de un relato positivo de su recorrido, que los vinculara a la recuperación de la autoestima, de relaciones, de hábitos o de compromisos. Objetos que fueran testimonio de un relato de superación o de esperanza. Pero lo realmente importante era conversar, conocer su historia, el mensaje que podía encerrar para nosotros. Y para ello resultaba imprescindible entablar con ellos una relación de estricta igualdad.

El primer principio es estar presente siempre y perseverar, a la hora acordada, en el sitio de siempre. Hay que ser como una luz encendida. Al final se acercan, cuando ellos deciden. Y entonces les explicas tu propuesta, y quedas con ellos para otro día.

La segunda condición es ganar su confianza, usando un lenguaje cercano y sincero. Debes situarte en un plano igualitario, comprometiéndote con el otro y ofreciendo, antes de pedir, tus experiencias, tu propia historia, tus debilidades, forjando poco a poco una relación mutuamente constructiva donde intercambiáis relatos y pareceres sobre la vida.

El siguiente paso consistía en explicarles qué se deseaba de ellos: su colaboración, que se dejaran grabar contando su historia, para darla a conocer, porque encierra un mensaje para todos. En este momento algunos se retiraban, y era necesario esperar de nuevo. Si no, la relación proseguía. La entrevista funcionaba solo como un marco de referencia a disposición de los interlocutores. La conversación fluía libremente, en ocasiones reconducida en torno a temas diversos del interés de ambos, seguida siempre con una actitud de escucha empática y activa, estés de acuerdo o no. En este contexto no debes querer imponer tu idea, ni las necesidades de



Figura 11. Entrevista a Higa, "el de la gorrilla". A lo largo de las visitas, es esencial ir creando un clima de confianza.

tu proyecto, sino dar la oportunidad de que ellos cuenten su historia. Debes pensar que tienen un mensaje para ti, querer conocer de verdad su trayectoria y su discurso, ser consciente de que ellos pueden aportar. Esto, además, es garantía de que lo que salga de proceso tendrá sentido para ellos, se verán reflejados en ello y les resultará de utilidad.

En resumen, la metodología de mediación requiere identificarse sincera e íntimamente con la comunidad con la que trabajas, con sus intereses y procesos y, al mismo tiempo, servir al proyecto que te llevó allí, nuestra exposición.

Mucho más que en los resultados del proyecto (los diseños, la exposición, la página web, o las actividades asociadas), descubrimos que las personas entrevistadas se sintieron apreciadas y comprendidas en el transcurso del propio trabajo de campo (fig. 11). Como veremos más adelante, tal vez muchos de ellos no lograran comprender en su totalidad el tema de la exposición (aunque sí se vieron reflejados en él); pero, indudablemente, el proyecto *Con sus propias palabras* sí les dio la oportunidad de expresarse, reflexionar sobre sí mismos, proyectarse positivamente al futuro y comprender su importancia y valor como personas. Desde esta autoafirmación, realizaron contribuciones que enriquecieron y transformaron el proyecto profundamente.

Pero la intención de *Diseño contra la pobreza* había sido ayudar a la inserción de las personas sin hogar en todas las dimensiones de la vida, y no solo en la psicológica. Con posterioridad al término de la exposición, uno de los proyectos premiados, "Tamburet 300", de Curro Claret, dio los frutos que esperábamos. Arrels, que nos había pedido este diseño para producir taburetes en su taller La Troballa, se puso en contacto con la galería de arte contemporáneo Estrany-De la Mota, que decidió comercializarlos. En poco tiempo estas sillas de autor se convirtieron en noticia y están siendo objeto de una gran demanda. Su venta supone un paso más en la integración social de sus autores, a través de su reincorporación al mercado laboral.

Su mensaje como guion de la exposición

El trabajo de campo con las personas sin hogar nos proporcionó más de 24 horas de grabación, en las que los entrevistados relataban toda su historia, con sus aspectos negativos y positivos, alegres y tristes, sus recaídas y proyectos de futuro. Además, respondían a las preguntas sobre los objetos con los que se identificaron en cada momento, frecuentemente asociados a una visión deshumanizadora de la calle (las botas, el cartón de vino, la mochila), pero otras veces con sentido positivo (la medalla de la Virgen, el autodefinido, la cama, la radio). De acuerdo con el deseo de promover una visión positiva de las personas sin hogar, el equipo de la exposición elaboró fichas para analizar cada testimonio. Se buscaron testimonios y objetos coincidentes, que documentaran su voluntad de superación a través de la expresión de deseos vitales, reconstrucción de vínculos sociales, asunción de responsabilidades o desarrollo de proyectos concretos. Y allí estaban.

El resultado fue el guion de la exposición. Una selección de 30 minutos de grabación de sus relatos de vida, reflejados en objetos significativos para ellos y marcados por el sufrimiento, la solidaridad, el fracaso a veces y siempre, por el deseo de sobreponerse, reflejados en objetos significativos para ellos. Treinta minutos que condensaban su mensaje positivo para la sociedad, el conocimiento que su experiencia puede aportarnos a todos. Su historia de superación[11].

Este guion plasmaba la mayor parte de nuestros objetivos: daba una visión positiva de las personas sin hogar, materializaba su valor social y valoraba el trabajo que diseñadores y ONG hacían por ellos. Una vez aprobado por ellas, se convirtió en el documento que daba coherencia a la exposición y articulaba la relación entre sus elementos.

En primer lugar, cambió la temática de la muestra. El mensaje de las personas sin hogar era tan completo

El trabajo de campo con las personas sin hogar nos proporcionó más de 24 horas de grabación, en las que los entrevistados relataban toda su historia, con sus aspectos negativos y positivos, alegres y tristes, sus recaídas y proyectos de futuro. El resultado fue el guion de la exposición

[11] Todos los vídeos de la exposición, que constituyen su guion desde el punto de vista de las personas sin hogar, junto a las "cartelas de protagonistas", están publicados en Castillo (2010).

e interesante, que hizo de ellas y de sus testimonios los protagonistas de la muestra, convirtiendo los objetos en sus referentes materiales. El tema pasó de "casas de acogida para la inclusión" a "historias de superación". También nos facilitó el criterio de selección de objetos y diseños: aquellos más significativos o que más ayudaron a nuestros protagonistas. Por fin, nos permitió identificar el paradigma sobre el que elaborar nuestra propia interpretación de los objetos expuestos. Abandonando el enfoque de "*Housing First*", un modelo foráneo al que, necesariamente, los informantes no se referían, nos basamos en el modelo de "acompañamiento social", al que sí hacían alusión. Dentro de este, el libro de Salvador Busquets, *Nuestros vecinos de la calle,* nos proporcionaba exactamente el contexto desde el que interpretar sus testimonios y objetos. Con este marco teórico, el equipo productor de la exposición elaboró el definitivo "segundo discurso expositivo", que se plasmaría en la gráfica de la muestra.

Como hemos visto, en los procesos colaborativos la dinámica de desarrollo del discurso expositivo es inductivo-deductiva. Los objetivos consensuados nos llevaron a seleccionar un marco teórico "positivo" desde el que analizar el sinhogarismo; buscamos testimonios materiales e inmateriales que lo visualizaran; estos testimonios, a su vez, nos condujeron a los trabajos científicos que los interpretaban con exactitud.

Una vez desarrollados los dos discursos expositivos paralelos, habíamos de cuidar que resultaran congruentes, comunicativos e interesantes, fomentando su recepción crítica por parte del visitante. Para ello funcionaron dos equipos más, de carácter transversal, constituidos por museólogos. El primero fue el encargado de dar forma comunicativa al mensaje. Garantizada su coherencia interna por el tema y el enfoque comunes que nos habían proporcionado, en última instancia, las personas sin hogar. Este equipo solo intervino en los textos para ajustarlos a los intereses y conocimientos del público y al medio expositivo informal. Un segundo grupo, llamada "comisión de ética", incorporada a la dirección del MNAD, cuya misión fue mantener la compatibilidad entre el proyecto y la personalidad del museo sede, así como prever conflictos que pudiera suscitar la extrema libertad del discurso expositivo que se iba conformando, para proponer cambios leves o planificar respuestas a las críticas previsibles.

Resultados

Diseño contra la pobreza podía evaluarse en relación con sus cuatro referentes sociales: ONG, asociaciones de diseño social, personas sin hogar y público en general.

Por lo que respecta a los dos primeros agentes, el proyecto buscaba proporcionarles proyección mediática, contribuyendo al conocimiento de sus fines y recabando para ellos apoyo profesional y social. Todos estos objetivos se cumplieron en diferente medida. Además, se quería que ONG y diseñadores percibieran la exposición como propia, vehículo de su mensaje a la sociedad. Así fue, a juzgar por los elogiosos comentarios de nuestros colaboradores, que colgaron la exposición de sus páginas web, la publicitaron en sus revistas (fig. 12) y buscaron patrocinios para itinerar la muestra.

Una vez montada la exposición, se organizaron visitas para las personas sin hogar que habían colaborado y se aprovechó esta oportunidad para pedirles su opinión. Las respuestas que dieron a cuestiones como qué les parecía la exposición, cómo se sentían, qué pensaría el público al verla, si creían que valdría para algo, etc., revelaron que veían su experiencia y su mensaje reflejados en la exposición:

> Mediadora: *–¿Has visto la navajilla multiusos que está puesta ahí como si fuera…*
>
> *El Lluc*: *–…¡Una reliquia! Para el bocata, para la patilla de las gafas,* p'al *chorizo…"* (rememora y ríe).
>
> Mediadora: *–¿Cuando la gente vea esto, qué crees que dirá, qué crees que pensará…?"*
>
> *El Lluc*: *–Yo espero que cuando la gente vea esto salgan con el corazón en la mano, o llorando.*
>
> Jose: *–Yo espero que sirva para algo esto, porque… Yo estaba hablando con el compañero… como venimos de una guerra, la batalla que tenemos que ganar es muy difícil, si no fuese por esto* [señala la exposición], *esto sirve para restaurar vidas, esto sirve y está muy* lograo*, esto es un principio, es lo que decía el compañero, lo hemos perdido todo, venimos de la calle, pero yo creo que esto sirve para algo, claro que sí…*

Sus comentarios revelan que la exposición les sirvió para rememorar juntos su experiencia de calle y superación, reconociéndose en ella y dándole un sentido, proyectándose en el futuro. También ponen de manifiesto su acuerdo con lo que se cuenta, un relato que hicieron propio ("es un principio") y que, esperaban, sirviera para que la so-

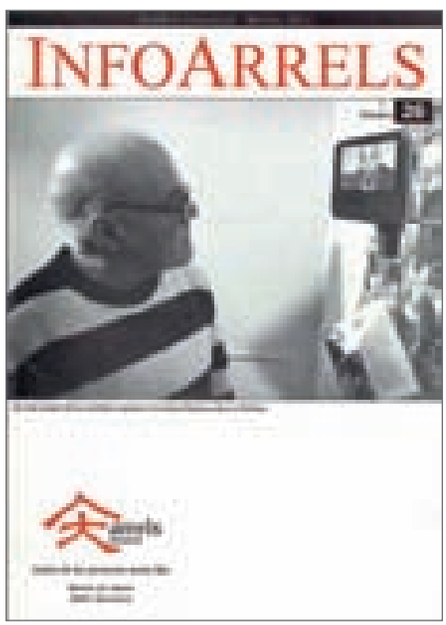


Figura 12. Número de la revista de la ONG Arrels dedicado a su colaboración en la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación.*

ciedad tomara conciencia de la situación de las personas que viven en la calle y adoptara hacia ellos una actitud proactiva.

Finalmente, puesto que también nos habíamos propuesto que la exposición combatiera los estereotipos sobre las personas sin hogar, e indujera a nuestros visitantes a adoptar un compromiso activo por la inclusión social, quisimos comprobar si lo habíamos logrado. Para contrastar la consecución de estos objetivos conceptuales y actitudinales, llevamos a cabo una evaluación sumativa entre el público del MNAD, de la que avanzamos los resultados más significativos.

Las opiniones que manifestaron los visitantes sobre las personas sin hogar demostraron la capacidad de las exposiciones comunicativas para combatir errores previos y exponer mensajes con eficacia. La gran mayoría de visitantes encuestados respondieron acerca de los "protagonistas" que se trataba de personas que desean recuperar a su familia y amigos y que buscan una salida que solo es posible con apoyo social (86% y 84%, respectivamente). Bastante más de la mitad (60%) identificaron el contenido de la exposición como una narración sobre cómo las personas sin hogar luchan por salir de la calle con ayuda de todos o sobre una experiencia de superación, desde la calle hasta la vuelta a la sociedad. Todas estas fueron respuestas a preguntas sobre el tema de la exposición, y demuestran que esta logró transmitir el mensaje de las personas sin hogar con claridad. Resultados altamente satisfactorios en sí mismos y comparables con los de otras exposiciones, que compartían con ella sus estrategias comunicativas. Así, la evaluación de *Talaveras de Puebla*, una muestra más simple temáticamente, pero que arrojó también un alto porcentaje de visitantes que había comprendido el tema (75%); o *Fascinados por Oriente*, con un mensaje más complejo, que un 27% de los visitantes comprendió por completo, y algo más de un 40%, en menor grado[12]. Como hipótesis de trabajo, pensamos que estos excelentes resultados pueden deberse no solo al diseño comunicativo de la exposición, sino también al uso de la emoción como estrategia expositiva a través de los testimonios y objetos de nuestros protagonistas. Recientes investigaciones parecen demostrar que la emoción asociada a un contenido puede facilitar tanto su adquisición como su evocación.

Queríamos saber también si habíamos logrado humanizar nuestra visión de las personas sin hogar, propiciando la identificación con ellas y la apreciación de su experiencia. El 50,6% entendió que son personas como nosotros, con cualidades, necesidades y deseos que reconocían, y el 46,8% que su relato de superación puede ayudarnos a valorar lo más importante de nuestras vidas.

Respecto a las actitudes y la implicación lograda, el 40% de los visitantes contestó que sí ayudarían a una persona sin hogar contactando con ONG o servicios sociales y un porcentaje similar que le brindaría una sonrisa o hablaría con ella; el 27% que le daría algo. Entendemos que la muestra contribuyó a fomentar esta actitud proactiva, especialmente identificando formas de apoyo (contacto con ONG, relación personal) que la sociedad suele descartar cuando piensa en personas sin hogar.

Finalmente, la exposición suponía, por su mensaje y sus protagonistas, un cambio radical en la temática tradicional del MNAD. Preguntamos al público si creía que el museo debía seguir planteando temas actuales como el de esta exposición, a lo que el 67% respondió que sí, y el 31% que sí, pero siempre que tuvieran relación con el museo de algún modo. Este porcentaje favorable al cambio (98%) puede explicarse porque las entrevistas se realizaron exclusivamente entre el público que visitaba la muestra. Otra parte del público del museo, que pudo alcanzar la mitad del total, se autoexcluyó y prefirió disfrutar de otras ofertas del centro. Sí puede decirse que el público del MNAD que desea que se actualice está dispuesto a que el cambio sea muy notable.

La exposición suponía, por su mensaje y sus protagonistas, un cambio radical en la temática tradicional del MNAD

[12] Caballero (2008). Todas estas evaluaciones se han realizado en el *Programa de Evaluación de Exposiciones* de la SGPBA del MECD, dirigidas por Luis Caballero García y Eloisa Pérez Santos. Sus resultados pueden consultarse en *http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/index.html*.

Conclusiones

...You have to involve the community and show them that they have owned this project as much as you own it… in this programme they were not allowed to own it…

Participante en el Proyecto conmemorativo *1807, Año de la abolición de la esclavitud en Inglaterra*, citado en Fouseki (2010: 183).

Hemos intentado pasar del museo-foro de ideas emitidas directamente o apropiadas por el museo, al museo-espacio de encuentro y de negociación de conocimiento relevante entre agentes interesados, en la línea del museo-media de Jean Davallon

Consideramos que el marco teórico de un proyecto, así como su dinámica de trabajo, deben seleccionarse o adaptarse siempre en función de los objetivos del mismo, de forma que contribuyan a su mejor consecución. Aunque ninguno de los paradigmas museológicos más en boga (Nueva Museología y Museología Crítica) proporcionaba una respuesta global a nuestras necesidades, sí incluían propuestas y metodologías que no dudamos en incorporar. La noción de ecomuseo (Rivière, 1985) nos brindaba una metodología participativa, la "museografía popular", pero el modelo otorga preeminencia a los investigadores, que reformulan el discurso de los informantes para adecuarlo a sus líneas de investigación. La Museología Crítica hace del museo un "foro" o medio de comunicación democrático: "modelo de red en que confluyen diferentes visiones y versiones que son hechas públicas" (Padró, 2003: 58). Si bien esta idea coincide exactamente con nuestra intención, los fundamentos postmodernos de la Museología Crítica hacen que su propuesta se resuelva, en la práctica, en discursos implícitos de carácter epistemológico donde el comisario describe o reflexiona sobre nuestra incapacidad de ponernos en el lugar del otro, o en relatos elaborados desde estructuras cognitivas completamente ajenas e incomprensibles para el visitante occidental[13].

Estas propuestas nos señalan el interés de buscar nuevos sentidos en los discursos y grupos relegados pero, en última instancia, o convierten estos mensajes en instrumentos de las antiguas élites del museo (los conservadores y comisarios) o los proyectan en su forma más pura, haciéndolos ininteligibles para el público general.

Más cercano a nuestro propósito es el modelo de "procesos consultivos", metodología que viene poniéndose en práctica en el ámbito anglosajón y canadiense desde la década de 1990, a partir del ejemplo pionero de la exposición *Poblamiento de Londres* (Merriman, 1995). Esta práctica, ya muy extendida, garantiza a través de diferentes metodologías la recopilación de discursos de distintos agentes, si bien, por lo común, las exposiciones resultantes suscitaron el desengaño y el rechazo frontal de los participantes. Una vez más, a su parecer, el museo utilizaba a su conveniencia los mensajes de la comunidad, sin atender a sus demandas (Lagerkvist, 2006; Stevens, 2007; Fouseki, 2010)[14].

Nosotros hemos intentado pasar del museo-foro de ideas emitidas directamente o apropiadas por el museo, al museo-espacio de encuentro y de negociación de conocimiento relevante entre agentes interesados, en la línea del museo-media de Jean Davallon (1992). En muchos casos, de acuerdo con Fouseki, pensamos que los principios que citamos a continuación, derivados de nuestra experiencia, pueden ayudar a llevar a cabo procesos de colaboración activa entre museos y agentes sociales:

1. El primer principio demanda convertir a nuestros colaboradores, a la sociedad, en co-autores del proyecto, compartiendo su control y desarrollo. Esto conlleva hacer nuestras sus demandas, integrándolas en la finalidad del proyecto como indicadores de éxito. Implica también su integración en todas sus fases como agentes activos, de modo que, a través de sus correcciones y aportaciones, este responda también a sus deseos. Se incorporan al equipo, y no solo su colaboración en el proyecto, sino su presencia y su trabajo en el museo, se convierten en vías de inclusión.
2. Una dinámica participativa conlleva también una estructura de trabajo

[13] Para un análisis más completo de las propuestas de la Museología Crítica, con sus inconvenientes y las aportaciones reales que podría hacer a este campo, véase Caballero García (2007).

[14] En cualquier caso, los ejemplos del Museo del Manchester y, especialmente, la exposición "London, Sugar & Slavery" del Museo de los Docklands de Londres son sobrecogedores por la sensibilidad, sinceridad y diversidad de medios desde el que tratan problemáticas sociales actuales. Probablemente sus problemas con las comunidades colaboradoras derivan de una sociedad en que los ciudadanos están acostumbrados a exigir mucho de los poderes públicos. En España exposiciones como estas son, hoy por hoy, impensables.

horizontal y abierto, donde todos los agentes se suman al equipo productor en régimen de equivalencia. En nuestro caso, se trataba de un modelo de organización por proyectos, que hemos podido estudiar, por experiencia directa o a través de la bibliografía citada, en los casos de los museos de Londres y Manchester, en el Musée Dauphinois de Grenoble y en los museos de la Civilización de Quebec y el Museo de las Civilizaciones de Gatineau. Cada grupo de proyecto funcionaba de forma autónoma, en la medida en que trabaja por objetivos propios (promover el diseño social y su conocimiento o contribuir a la terapia de los sin techo); pero su información fluía también al resto del equipo a través del director de proyecto, que la centralizaba, organizaba, e incorporaba, tras su debate abierto, al proyecto general.

3. Una condición imprescindible para que suceda todo lo anterior es que el conservador se convierta en mediador entre los museos y los agentes sociales, y entre su mensaje y la sociedad. La mediación es una forma de compromiso personal con estos referentes. Requiere capacitación, conocimientos y habilidades específicas. El mediador debe empatizar con ellos, velar por sus objetivos, lograr que el equipo los comparta y, al tiempo, hacerlos compatibles con los intereses y conocimientos de la institución y de nuestro público en su momento de ocio. Conciliar tantos intereses a menudo es imposible, y aparece el conflicto.
4. Por lo general, los grupos que colaboran con el museo tienen una conciencia destacada de sí y para sí, que se manifiesta en un elaborado mensaje de reivindicación propia y demandas de reconocimiento que, en muchas ocasiones, atacan las propias concepciones de la sociedad dominante o de otros grupos (Dufoix, 2005). Este no era el caso de las personas sin hogar, pero sí de las ONG y los diseñadores sociales. Las primeras demandaron que el proyecto se integrara dentro de sus modelos de terapia; los diseñadores impusieron la dotación económica mínima de la *Convocatoria de ideas* y deseaban que sus diseños protagonizaran nuestra muestra (por encima de los testimonios). El discurso final, por otra parte, podía considerarse crítico con la política social del gobierno y del MSPSI, nuestro co-organizador.
5. El conflicto puede emanar de la divergencia de intereses entre cualquiera de los participantes, o entre estos y otros grupos sociales. Es legítimo: los agentes se limitan a reclamar el papel de emisor activo que les hemos ofrecido; también revela todo su discurso relegado, con todas sus implicaciones. Proporciona nuevas problemáticas y visiones de una misma realidad que, a través de la negociación y el diálogo activo, pueden llegar a complementarse (los diseñadores acabaron aceptando que las interpretaciones de las personas sin hogar tuvieran preeminencia, por convicción y porque aportaban sentido y valor a sus diseños). Cuando los relatos de los participantes resultan irreconciliables (Feyerabend, 1993)[15], es responsabilidad del museo establecer su legitimidad científica y ejercer su derecho a exhibir, junto a la narrativa de los agentes sociales de referencia, su propio mensaje. Resulta también conveniente incorporar desde el comienzo a las comunidades con intereses enfrentados *a priori*, para evitar una espiral de demanda de compensaciones que acabe instrumentalizando al museo (Stevens, 2007).

No es posible terminar sin aludir a un segundo problema de estos procesos: la desvinculación. Después de compartir un trabajo intelectual y emocionalmente tan intenso, una vez acabada la exposición, el museo suele dar por terminado su compromiso con su contraparte social. Pasado el momento de atención mediática, el grupo colaborador deberá acostumbrarse de nuevo

[15] Feyerabend y Lakatos son filósofos de la ciencia. Partiendo de las enseñanzas de Popper, Feyerabend alcanza conclusiones relativistas en relación con la posibilidad de hacer ciencia. Lakatos, en cambio, apoya la ciencia como un proceso de verificaciones continuo, progresivamente más completo.

a la invisibilidad. Y la excepcional experiencia que, en términos de inclusión social, supuso para nuestros colaboradores trabajar nada menos que junto a un museo, se revelará solo un acontecimiento puntual, y no un cauce de desarrollo. Para el personal del museo es también difícil olvidar a las personas que han conocido, con sus circunstancias vitales. Creemos que estas prácticas colaborativas deberían tener continuidad en un programa social, en el que el museo ofreciera sus instalaciones y actividades a los grupos con los que ya ha trabajado, de forma que la experiencia tuviera un seguimiento para el público, la institución y los agentes implicados.

Hemos descrito un proceso de descubrimiento, de elaboración conjunta de conocimiento a través del diálogo. Su resultado es un discurso holístico, o al menos complejo, que ofrece lecturas de lo real desde diversas ópticas, proporcionando una diversidad de hipótesis y causas explicativas (Lakatos, 1993); las lecturas pueden ser o no complementarias, pero siempre implican una percepción más rica de nuestro presente, permitiéndonos conocer mejor y seleccionar los aspectos de nuestro entorno sobre los que deseamos actuar (Silverman y O'Neill, 2008). *Diseño contra la pobreza* ha demostrado la potencialidad heurística de este nuevo modelo democrático, elaborando un nuevo relato sobre las personas sin hogar que aúna las dimensiones personal, emocional, explicativa y propositiva desde los ámbitos de la sociología y el diseño. Se sobreentiende que, en estos procesos, el mensaje es esencial y prima sobre los objetos, que lo contrastan pero nunca van solos. También huelga decir que los museólogos involucrados en este proceso jamás habrían podido desarrollar este discurso por sí mismos. Afortunadamente, porque, como hemos visto, la incorporación de emisores al relato del museo le otorga mayor legitimidad y verosimilitud. El ciudadano del siglo xxi ha dejado de percibir la realidad como algo parcelado, y ha aprendido a identificar y desconfiar de las explicaciones simplistas y de parte. También por eso los museos necesitan crear explicaciones nuevas, más allá del marco estrecho de sus disciplinas[16].

Finalmente, como señala Lagerkvist (2006: 60), cuando un museo se embarca en una dinámica de participación, además de conocer otros modelos y experiencias afines, debe estar preparado para ver las aportaciones imprevistas y los desarrollos inesperados del proyecto como propias del proceso, y buenas



Figura 13. Panel de créditos. Colaboradores de la exposición *Diseño contra la pobreza. Una historia de superación.*

para su desarrollo. El verdadero objetivo es negociar, acordar y renegociar significados en un proceso que contribuye al conocimiento mutuo, a visiones más completas y que, sobre todo, es un ejercicio práctico de inclusión que tiene como espacio el museo. En este caso, el medio es el fin.

Bibliografía

Albano, C. (2007): "Displaying lives: the narrative of objects in biographical exhibitions", *Museum and Society*, 5(1), pp. 15-28.

Arpin, R. (2000): "La révolution tranquille des musées", en Jaumain, S. (ed.), *Les musées en mouvement. Nouvelles conceptions, nouveaux publics*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles, pp. 19-37

Busquets, S. (2007): *Nuestros vecinos de la calle. El rostro de una problemática social*. Barcelona: Cristianisme i Justícia.

Caballero García, L. (2007): "Análisis de la función social de los museos en la museología crítica", *Actas del VII Congreso de Museos del Vino de España* (Museo de las Ciencias del Vino, Almendralejo, Badajoz, 15-18 de abril de 2009), <*http://www.museodelvinoalmendralejo.es/Dossier/ponencias/jueves-/index.html*>.

— (2008): "Evaluación sumativa de la exposición Talaveras de Puebla", *mus-A*, 10, pp. 102-127.

Caballol Bartolomé, J. M. y Pinar Lechuga, J. M. (coords.) (2007): *Construyendo relaciones. Intervención psicosocial con personas sin hogar*. Madrid: Fundación RAIS.

Castillo García, R. (2010): "Nuestros protagonistas. El proyecto Historias de vida - Historias de objetos", *Catálogo de la exposición Diseño contra la pobreza. Una historia de superación*, vol. 2. Madrid: Edición en CD-ROM, Ministerio de Cultura.

Crew Spencer, R. y Sims James, E. (1991): "Locating Autenticity: Fragments of Dialogue", en Karp, I. y Lavine, S. D., *Exhibiting cultures. The Poetics and Politics of Museum Display*. Washington y Londres: Smithsonian Institution Press, pp. 159-175.

Davallon, J. (1992): "Le musée est-is vraiment un media?", *Publics et musées*, 2, pp. 99-123.

Dufoix, E. (2005): "La reconnaissance au présent: lês dimensiones temporelles de l´historie et de la mémorie", *Revue du MAUSS,* 26, pp. 137-154.

Fernández, J. y Caballero García, L. (coords.) (2010): *Desarrollo técnico de diseños contra la pobreza*, *Catálogo de la exposición Diseño contra la pobreza. Una historia de superación,* vol. 1. Madrid: Edición en CD-ROM, Ministerio de Cultura.

Feyerabend, P. (1993): *Contra el Método*. Barcelona: Planeta De-Agostini S. A.

Fouseki, K. (2010): "Community voices, curatorial choices: community consultation for the 1807 exhibitions", *Museum and society*, 8, 3, pp. 180-192.

García Blanco, A. (1999): *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal.

Heumann Gurian, E. (1991): "Noodling Around with Exhibition Opportunities"", en Karp, I. y Lavine, S. D., *Exhibiting cultures. The Poetics and Politics of Museum Display*, Washington y Londres: Smithsonian Institution Press, pp. 176-190.

Janes, R. R. (1996): "Concevoir pour l'ávenir, lês changements em matère d'organisation et de formation, en Glembow Museum-Marketing et demarche stratégique", en Tobelen, J. M. (ed.), *Musées. Gérer autrement. Un regard international (1994)*. París: La Documentation Française, pp. 161-170.

Lagerkvist, C. (2006): "Empowerment and anger: learning how to share ownership of the museum", *Museum and Society*, 4(2), pp. 52-68.

Lakatos, I. (1993): *La metodología de los Programas de investigación científica*. Madrid: Alianza.

Manchester Museum (2009-2010)*:* "How we do it", *The Manchester Museum Community Engagement Strategy and Action Plan 2009-2010*, en, <*http://www.museum.manchester.ac.uk/community/communityengagement/*>.

Merriman, N. (1995): "Historia oculta: el proyecto Poblamiento de Londres", *Museum International*, 187, pp. 12-16.

mnda: "El Plan Museológico del Museo Nacional de Artes Decorativas", *RdM. Revista de Museología*, 36, pp. 43-59.

Padró, C. (2003): "La museología crítica como una forma de reflexionar sobre los museos como zonas de conflicto e intercambio", en Lorente, J. P. (ed.) y Almazán, D. (coord.), *Museología crítica y arte contemporáneo*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, pp. 51-70.

Rivière, G. H. (1985): "Definición evolutiva del ecomuseo", *Museum International*, 148, p. 182.

Senante Carrau, A. (coord.) (2010): *Guía de estilo para periodistas "Mira a las personas sin hogar"*. Madrid: Ed. EAPN-España.

Sandell, R. (2003): "Social inclusion, the museum and the dynamics of sectorial change", *Museum and Society*, 1(1), pp. 45-65.

Silverman, L. H. y O'Neill, M. (2008): "Change and Complexity in the 21st Century Museum - The real relics in our museums may be the ways we think and work" Museum News, Nov/Dec 2004, *American Association of Museums,* <*http://www.aam-us.org/pubs/mn-change-and-complexity.cfm*>.

Stevens, M. (2007): "Museums, minorities and recognition: memories of North Africa in contemporary France", *Museum and Society*, 5(1), pp. 29-43.

[16] Parte de estas ideas están tomadas de la conferencia, sin publicar, de Luis Caballero Zoreda "¿Centro de investigación o medio de comunicación? La investigación que necesita el museo". *Jornadas internacionales "Un Museo Arqueológico Nacional para el siglo XXI"*. Madrid, 22 al 24 de septiembre de 2008. Ministerio de Cultura.

Primeras Jornadas de Debate del Museu de Prehistòria de València. Patrimonio Arqueológico, Territorio y Museo

Carlos Ferrer García
Jaime Vives-Ferrándiz Sánchez
Museu de Prehistòria de València
Valencia

Los días 20 y 21 de octubre de 2010 se celebraron en el Museu de Prehistòria de Valencia unas Jornadas de Debate bajo el título "Patrimonio Arqueológico, Territorio y Museo", coordinadas por Carlos Ferrer y Jaime Vives-Ferrándiz.

Las Jornadas derivan de la responsabilidad de los museos en la gestión cotidiana del patrimonio, lo cual les obliga a posicionarse con decisiones responsables y consensuadas, tanto en lo que se refiere a las políticas conservacionistas –qué se conserva y qué no– y los criterios museísticos –que se expone y qué no–, como respecto a los valores que se promueven y a cómo se relaciona el patrimonio con las cuestiones de identidad de las comunidades –para quién tiene un valor, para quién otro–. El museo participa de manera relevante en la dimensión pública de la arqueología, a través de la gestión de sus colecciones y yacimientos, y de la presentación al público del pasado en forma diversa –exposiciones, talleres didácticos, rutas, itinerarios y jornadas de puertas abiertas–, y es acerca de ello de lo que pretendemos reflexionar.

Las Jornadas aspiran a ser una cita anual de debate sobre el futuro del Patrimonio Arqueológico y su gestión. En esta ocasión, bajo el título "Patrimonio Arqueológico, Territorio y Museo", se han abordado las renovaciones científicas y metodológicas producidas en el ámbito de la ciencia arqueológica, del patrimonio y de la museología.

La emergencia de innovaciones teóricas en arqueología basadas en posturas críticas que subrayan la creciente responsabilidad de la investigación ante la sociedad, el interés que la arqueología está despertando entre el gran público, la evolución del concepto de Patrimonio y de objeto de museo, los cambios en los objetivos y los instrumentos en la comunicación desde el museo, y finalmente, la gestión de los yacimientos arqueológicos visitables y las relaciones con las comunidades locales, fueron los aspectos tratados.

El catedrático Víctor Fernández planteó en su ponencia la necesidad de adoptar una actitud reflexiva en nuestro trabajo. No existe ningún discurso que esté exento de valores vinculados a visiones y cosmovisiones particulares que se convierten con frecuencia en instrumentos de poder. Es necesaria pues una postura crítica frente a la verdad científica, siempre condicionada por el acerbo personal e ideológico del investigador.

A partir de su experiencia personal en Etiopía, desgranó algunos ejemplos de cómo la apropiación de la historia y de los hechos culturales se convierte en instrumento para la apropiación del territorio, y de cómo un museo construido en la ciudad de Assossa, resultado de la cooperación española, está siendo utilizado como elemento de identidad y



prestigio por las élites locales frente a las estatales.

El catedrático Gonzalo Ruiz Zapatero se centró en la percepción que la sociedad tiene del Patrimonio Arqueológico y puso énfasis en la falta de conocimiento que en su mayor parte tiene acerca de la función del conocimiento arqueológico, el patrimonio y los museos. Existen extensos grupos sociales que son totalmente ajenos a la arqueología. Frente a ello, la construcción de "historias" irracionales ocupa un lugar cada vez más relevante. Es necesario pues asumir nuestra responsabilidad y mejorar de manera exponencial nuestra función divulgadora.

Uno de los públicos a los que dedicó especial atención en su exposición fue el constituido por las comunidades locales, las cuales, y en relación con el patrimonio *in situ*, es necesario *empoderar*, usando un término recurrente en los discursos sobre desarrollo sostenible en Latinoamérica en relación con su participación en la toma de decisiones en torno a este.

Luis Grau reflexionó sobre el museo como espacio en transformación, en constante evolución, como consecuencia de los cambios en la percepción de su función y de sus contenidos, y en los usos a los que se ve sometido por la sociedad. Relató los efectos negativos que puede llegar a tener el sobrevalorar la comunicación y la participación social renunciando a dar protagonismo de los bienes históricos y de los relatos estructurados como forma de conocimiento.

El concepto de Patrimonio Arqueológico se ha expandido hasta abarcar toda realidad testimonial del ser humano, cuya interpretación se pretende ahora en términos globales, en la figura del Territorio. Este, sin embargo, se encuentra también amenazado por sus versiones virtuales o representativas, prestas a sustituirlo con una especie de imagen fija y acrítica que pudiera dar lugar a un lenitivo y bienpensante trinomio: un museo complaciente, un patrimonio arqueológico disipado y un territorio complacido.

Josep Ballart tuvo la difícil misión de desarrollar el tema del objeto y de cómo construimos en torno a sus múltiples dimensiones los significados y los contenidos que transmitimos desde el museo. Los objetos son materiales pero son testigos en el tiempo del pasado, de la vida y de la historia, y como tales, emisores de una cultura. Son a su vez instrumentos de comunicación, señales, signos y símbolos. Y es precisamente en este rasgo en el que reside su función patrimonial, cuando un grupo se reconoce de forma conjunta en el valor simbólico de los objetos.

Dedicó también un tiempo a reflexionar sobre la importancia de entender y explicar los objetos como parte de colecciones. La construcción de estas los descontextualizan de su entorno, pero a su vez crea nuevos contextos que también forman parte de su historia.

Joan Santacana, al hablar de la comunicación, presentó el museo en su contexto actual, en el de la sociedad postindustrial en el que el consumo cultural es el mayor de la historia, y va acompañado de un valor simbólico de calidad y clase, que en muchas ocasiones explica, justifica, su éxito. Pero el Patrimonio Arqueológico posee un valor añadido, ya que además de basarse en objetos, llenos de materialidad y simbolismo, es capaz de aportar claves para entender el conocimiento científico, su método, su progreso y sus límites. Es desde esa realidad desde la que el autor percibe al museo de arqueología como un espacio de educación, ya que es capaz de modificar la forma de pensar y de comportarse.

Finalmente dedicó un tiempo a exponer su visión del yacimiento arqueológico visitable como escaparate de la ciencia arqueológica, que solo es sostenible en el marco de un proyecto vivo de investigación, así como la importancia de su conservación y preservación en tanto en cuanto que es un patrimonio frágil y no renovable.

Pilar Sada abordó en su exposición la función didáctica y educativa, planteando la necesidad de centrar los esfuerzos en comunicación del museo en estas áreas. Particularmente dio gran relevancia a las actividades educativas a partir de los propios contenidos del museo. El desarrollo del sentido crítico, la multiculturalidad, las cuestiones de género, el método científico, etc., son aspectos básicos en esta labor, en la que propuso, a partir de experiencias del Museu Nacional Arqueològic de Tarragona, que deben existir unos objetivos concretos y una planificación global exhaustiva.



Expuso algunos ejemplos de espacios urbanos y rurales donde el Patrimonio Arqueológico puede constituir un elemento de gestión del territorio y de desarrollo. Es el caso de Cartagena y Tarragona, y de los museos locales asociados al Patrimonio *in situ*.

Amalia Pérez-Juez reflexionó sobre la necesidad de gestionar el Patrimonio Arqueológico desde una perspectiva sostenible, conciliando los intereses de los colectivos más diversos. Tradicionalmente estos agentes o actores han sido los investigadores, las administraciones públicas e instituciones y el público, y el objetivo ha sido el de preservar y acondicionar los yacimientos, con modelos que han pecado de exceso o defecto en los instrumentos de interpretación, que, por otro lado, deben de ocupar una posición preponderante. En la actualidad, en torno al yacimiento aparecen nuevos intereses y funciones, además de la función didáctica y educativa, surgen la función turística, la cohesión social y el desarrollo y la actividad económica, y entra plenamente en su gestión la comunidad local a través de sus agentes económicos, sociales y culturales. Este nuevo marco exige la conciliación de intereses y la creación de herramientas *ad hoc* para cada uno de los objetivos y programas.

En la Mesa Redonda final se reflexionó sobre los criterios que deben regir la investigación y la gestión del patrimonio en el siglo xxi. La ética adquiere una importancia central, expresada en la deconstrucción de los elementos ideológicos de nuestro discurso y en concentrar nuestros esfuerzos en educar en valores tales como la igualdad, la democracia, la participación, el sentido crítico, etc.

Se puso el énfasis en la función educadora de los museos y en la necesidad de incrementar la presencia de la ciencia arqueológica y el Patrimonio Arqueológico en los medios. Se ha descuidado la dimensión pública de nuestro trabajo en lo referido a la comunidad en general, y en particular en lo que respecta a los medios de comunicación y a los poderes políticos.

Este año las Segundas Jornadas del Museu de Prehistòria de Valencia tendrán lugar los días 10 y 11 de noviembre y versarán sobre "Museos y Bibliotecas. Nuevas estrategias en Internet". Con ellas se pretende abordar aspectos relacionados con la ingente renovación de instrumentos y vías de comunicación que ofrece Internet, y con las dudas, de carácter técnico, ético y legal, que esta genera en la gestión de los museos[1].



[1] Para mayor información dirigirse a *sip@dival.es*, o consultar la página web del MPV.

Jornadas de Patrimonio en riesgo. Museos y seísmos (Lorca, 16-18 de noviembre de 2011)

La ciudad de Lorca (Murcia) acogió del 16 al 18 de noviembre de 2011 las Jornadas sobre "Patrimonio en riesgo. Museos y seísmos", organizadas por el Ministerio de Cultura y el Programa Ibermuseos, con la colaboración de la AECID, la SEGIB, la Comunidad de Murcia y el Ayuntamiento de Lorca.

Partiendo de la experiencia sufrida por el Museo Arqueológico de Lorca en los terremotos que afectaron a la ciudad el 11 de mayo de 2011, de las acciones que hasta ese momento se habían emprendido para la recuperación del patrimonio cultural lorquino, y de varias experiencias internacionales en esta materia, las Jornadas analizaron las estrategias y protocolos de actuación necesarios para afrontar este tipo de situaciones de la manera más eficaz y así minimizar los daños causados por terremotos en el patrimonio cultural y más concretamente en los museos.

Como conclusión a estas Jornadas, se elaboró este documento de recomendaciones:

– Fortalecimiento de la relación entre sociedad y patrimonio cultural.

  - Sensibilizar a la sociedad sobre el papel que el patrimonio cultural juega en el bienestar social y el rol que este puede asumir en la recuperación de la normalidad con posterioridad a una catástrofe.
  - Paralelamente, realizar un acercamiento que permita informar adecuadamente y concienciar a los medios de comunicación sobre la importancia del patrimonio, especialmente en el ámbito de la gestión de riesgos.
  - Divulgar la experiencia de Lorca y de otros países que han sufrido terremotos como un aprendizaje útil para los museos españoles en la gestión de riesgos del patrimonio.

– Incorporación del patrimonio cultural en los ámbitos de toma de decisiones.

  - Solicitar la incorporación de técnicos del ámbito del patrimonio cultural en las Comisiones Nacionales, Autonómicas y Locales de Protección Civil.

– Información y coordinación.

  - Promover la coordinación interinstitucional y el trabajo interdisciplinario.
  - Generar y mantener actualizadas bases de datos con las personas e instituciones que podrían colaborar con los museos en caso de emergencia.

– Importancia del trabajo de registro, inventario y documentación de las colecciones.

- Asumir la importancia de los registros e inventarios de las colecciones patrimoniales que custodian los museos, entendiendo que esta información es clave para la seguridad de las mismas.
- Tener información que dé cuenta de las características fundamentales de un bien cultural, de su ubicación y de su correcta manipulación será de gran utilidad para enfrentar cualquier situación de riesgo, deterioro o pérdida.
    - Efectuar copias de seguridad de los registros e inventarios y conservarlas fuera del museo.
    - Poner en valor el registro del patrimonio perdido o destruido en un desastre.
    - Trabajar en planes de prevención de colecciones ante emergencias, y dentro de ellos, en la confección de listas jerarquizadas para la evacuación de piezas en los museos. Esta priorización debe ser definida de manera interdisciplinaria y debe tomar en consideración diversas variables (importancia simbólica, histórica, contextual, pieza única, valor inmaterial, accesibilidad, entre otras).

– Relevancia de la formación y profesionalización en el ámbito de la prevención.

- Implementar un programa de formación destinado al personal de museos, voluntarios, técnicos y profesionales de otras áreas que puedan tener que actuar en caso de emergencias.
- Realización de cursos y talleres prácticos dedicados a las áreas de identificación de riesgos, conservación preventiva, diseño y actualización de planes, y actuación en caso de emergencias.

– Aplicación en el museo de aspectos técnicos referidos a la prevención de riesgos.

- Identificar los principales riesgos a los que está expuesto cada museo y definir las medidas de prevención necesarias para afrontarlos.
- Promover que todos los museos cuenten con planes de emergencia y planes de mantenimiento adaptados para cada caso particular. Asegurarse de que estos planes sean conocidos por todos aquellos que tendrían alguna participación en su implementación y que incluyan un apartado especial dedicado a los usuarios de los museos. Situar los planes de emergencia en los accesos a los museos.
- Incorporar criterios de prevención sísmica en todos los planes de emergencia, tanto en lo concerniente a personas como a colecciones; especialmente en aquellos museos que se encuentran en zonas de riesgo sísmico.
- Establecer normas y protocolos que permitan minimizar el impacto de eventos catastróficos en las colecciones patrimoniales custodiadas por museos, aplicado en los ámbitos de la arquitectura, la museografía y el equipamiento.
- En el caso de los museos instalados en zonas de riesgo sísmico, estas normas y protocolos deberían ser aplicadas en futuros proyectos de renovación y actualización.
- Incorporar paulatinamente las tecnologías y materiales existentes para la prevención de daños al patrimonio en riesgos asociados a un seísmo, como por ejemplo, incendios e inundaciones.
- Utilizar el diseño de las exposiciones temporales como pilotos/campo de experimentación para la aplicación de medidas de prevención en casos de emergencia. Para realizar pruebas se deberá trabajar con réplicas u objetos no patrimoniales.



Soluciones sostenibles para las ciudades Patrimonio Mundial (Actas del Simposio internacional)

Laura de Miguel Riera
Subdirección General de
Protección del Patrimonio Histórico
Madrid

AA.VV.
Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid, 2010

Laura de Miguel Riera es licenciada en Historia del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid y funcionaria del cuerpo de Ayudantes de Museos desde 2005. Actualmente ocupa el puesto de jefe de servicio en el área de Patrimonio Mundial de la Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico.

laura.demiguel@mecd.es

Sostenibilidad es hoy en día un concepto cada vez más presente en disciplinas muy diversas, y la conservación patrimonial constituye un campo en el que la idea de un mantenimiento equilibrado y duradero resulta particularmente adecuada. Por ello es de agradecer la iniciativa planteada por la Fundación de Patrimonio Histórico de Castilla y León al abordar este tema. Integrada por la Junta de Castilla y León y seis Cajas de Ahorros, la Fundación posee una dilatada trayectoria en el ámbito cultural desde el año 1997. Entre sus iniciativas se cuenta la organización de encuentros científicos anuales de carácter internacional sobre diversos aspectos relacionados con el patrimonio. Las presentes actas recogen las intervenciones del simposio celebrado en el Espacio Cultural del palacio de los Serrano de Ávila, los días 19 y 20 de noviembre de 2009.

La temática seleccionada es sin duda de plena actualidad. En 2012 se celebrará el 40 aniversario de la Convención del Patrimonio Mundial (París, 1972), un hito que ha inducido un periodo de reflexión en el seno de la UNESCO acerca de los resultados obtenidos en estas cuatro décadas y los retos futuros a los que se enfrentan los bienes declarados Patrimonio Mundial. La organización de estas jornadas contribuye a dar respuestas a algunos de estos interrogantes, mediante ponencias y comunicaciones de gran calidad y diversidad que ofrecen un rico panorama de la situación actual en las ciudades Patrimonio Mundial, al tiempo que aportan algunas soluciones novedosas e imaginativas. Todo ello se aborda desde el prisma del denominado "desarrollo sostenible", concepto cada vez más en boga, definido como aquel que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro.

Las actas están estructuradas en dos bloques: el primero recoge una serie de diez ponencias, y el segundo agrupa nueve comunicaciones. Los participantes son profesionales de reconocido prestigio, tanto a nivel nacional como internacional, vinculados a la conservación y la gestión patrimonial que desarrollan su labor en el ámbito universitario, en la administración pública o en organismos internacionales.

El punto de partida de este simposio es la preocupación compartida desde diversos ámbitos acerca del futuro de los bienes patrimoniales en entornos urbanos. A menudo, la inclusión de un bien en la Lista de Patrimonio Mundial ha sido considerado un fin en sí mismo, quedando relegado a un segundo plano el hecho de que la Convención fue concebida como un medio de protección y difusión del patrimonio cultural y natural. Obtener este reconocimiento conlleva, por tanto, la responsabilidad de la adecuada conservación de estos

bienes ante la comunidad internacional y ante las generaciones futuras. Gestionar los bienes Patrimonio Mundial implica el mantenimiento de su "Valor Universal Excepcional", concepto clave de la Convención y que alude al conjunto de valores irrepetibles que atesoran estos bienes y que los hacen únicos en el mundo.

Las ponencias y comunicaciones plantean problemáticas generales, así como ejemplos concretos muy ilustrativos y relatados desde la experiencia directa, lo cual las hace especialmente interesantes. Los ejemplos aluden tanto a ciudades españolas y europeas (donde se agrupa la mayor concentración de bienes de esta categoría declarados Patrimonio Mundial) como de América Latina.

Los centros históricos urbanos constituyen posiblemente la tipología de bienes patrimoniales cuya gestión plantea más dificultades, interrogantes y retos. Por una parte, resulta evidente la necesidad de mantener las cualidades históricas, monumentales y urbanísticas que les confieren su personalidad propia, pero a menudo estos requerimientos entran fácilmente en conflicto con las necesidades de los modos de vida actuales que, de no ser atendidos, pueden conducir a una "musealización" de los centros históricos, que tienden a despoblarse quedando reducidos a un bello entorno carente de vida. De ahí la necesidad de estudiar las posibles estrategias para adecuar estos lugares, cuya configuración actual es el resultado de la paulatina superposición de diferentes épocas, con los rápidos cambios y condicionantes que impone el acelerado y complejo estilo de vida actual.

Especial atención merece el fenómeno del turismo, que aparece reflejado en gran parte de las intervenciones, ambivalente por lo que respecta a sus



ventajas e inconvenientes. El reconocimiento de una ciudad como Patrimonio Mundial acarrea consecuencias inevitables en el aumento del flujo de turistas y visitantes, con evidentes beneficios económicos en el sector servicios que son percibidos positivamente por una parte de la sociedad. No obstante, el exceso de presión turística puede revelarse como un factor negativo en la calidad de vida de los residentes, especialmente en el caso del fenómeno del turismo masificado que banaliza el conocimiento cultural y convierte el patrimonio en un bien más de consumo.

Varios autores reflejan las dificultades que surgen cuando no se cuenta con una gestión integrada por parte de los diferentes agentes implicados en la conservación de los centros históricos: habitantes y residentes, administraciones públicas, asociaciones, instituciones investigadoras o el sector privado (cuya participación no está aún suficientemente estructurada), al entender que la ciudad es un organismo vivo en el que confluyen las responsabilidades de muchas instancias. Paralelamente también resulta necesario coordinar la actividad de diversos sectores: patrimonio, urbanismo, obras públicas e infraestructuras, turismo, medio ambiente... La colaboración se plantea como una vía ineludible para afrontar aspectos diversos tales como la movilidad y la accesibilidad a los centros históricos, su dinamización, el crecimiento urbano, la rehabilitación y habitabilidad de inmuebles o la recuperación de zonas degradadas. La gestión integrada también deberá tener en cuenta aspectos como la conservación de los restos arqueológicos, de particular relevancia en las ciudades históricas, dado que constituye un punto de fricción especialmente significativo entre la conservación patrimonial y el desarrollo urbanístico.

La convocatoria de encuentros de este tipo permite compartir experiencias y buenas prácticas en la gestión de bienes con problemáticas similares, hecho enriquecedor para todos los participantes y que ahora, mediante esta publicación, puede ser compartido por el público en general.

Por último, cabe señalar que casi todos los artículos cuentan con una extensa bibliografía y en ocasiones referencias a páginas web que permiten profundizar ampliamente en su temática. Por todo ello, estas Actas constituyen una lectura muy recomendable para todos aquellos profesionales involucrados en la gestión patrimonial desde sus diferentes ámbitos mediante una visión global que permite esbozar la complejidad que actualmente entraña la gestión de los centros históricos, más aún si estos han sido declarados Patrimonio Mundial, por la responsabilidad añadida que acarrea, por lo que respecta a su visibilidad a la hora de convertirse en modelos de gestión patrimonial ejemplar para otros lugares con características y problemáticas similares. En resumen, se trata de un tema de actualidad en el ámbito nacional e internacional, abierto a múltiples consideraciones y sobre el que indudablemente será necesario seguir reflexionando.

Heritage and Globalisation

S. Labadi y C. Long (coords.)

Routledge, Nueva York, 2010

Leticia de Frutos Sastre
Subdirección General
de Museos Estatales
Madrid

Leticia de Frutos es doctora en Historia del Arte por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 2007 pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y ha desarrollado su actividad en el área de colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales. Esta se centra sobre todo en aspectos relacionados con la movilidad de las colecciones, tanto en proyectos nacionales como europeos, introducción de la política de género en museos, incremento de sus colecciones o aspectos relacionados con la propiedad intelectual, entre otros. Ha participado en numerosos congresos, representado al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en foros europeos y ha publicado en revistas científicas de carácter nacional e internacional.

leticia.defrutos@mecd.es

Cuando Umberto Eco dedicó en 1964 una serie de ensayos magistrales a la cultura de masas[1] y distinguió entonces entre "apocalípticos" e "integrados", no se podía imaginar el sorprendente cambio que daría todo cuatro décadas más tarde.

Eco presentaba la postura de los que llamaba "apocalípticos", aquellos que veían en la cultura de masas el vestíbulo de la anticultura, la antesala que conducía a una caída irrecuperable frente a la de aquellos que, elocuentemente, denominaba "integrados" y que veían con optimismo esta sorprendente globalización cultural.

Entonces, no podía imaginarse el asombroso poder que Internet, Facebook, Twitter, u otros foros virtuales en la Red, podrían ejercer en ese proceso de globalización que él identificaba con la "cultura de masas", una cultura cuyo análisis en los años sesenta se centraba en sopesar el papel que la televisión o la información en los medios audiovisuales, los iconos televisivos o los cómics podían tener en la vida y, sobre todo, en esa desencadenada e imparable debacle de construcción del mal gusto.

Ahora, el papel, la medida o el precio de la cultura es, evidentemente, otro y bien podría decirse en gran medida que la sociedad avanza hacia un tipo de sociedad, en palabras de Eco, "integrada".

Desde entonces, han continuado los estudios centrados en analizar el papel desempeñado primero por la televisión y luego por otros medios de comunicación, incluidas las nuevas tecnologías en la difusión y globalización de la cultura. De manera que esta no es la primera vez que se aborda el tema de la globalización de la cultura y tampoco radica ahí la originalidad del libro. Lo es en cambio la nueva perspectiva que adopta a la hora de analizar cómo esta globalización afecta al patrimonio cultural.

Además, es evidente que la repercusión que este proceso de globalización tiene sobre el patrimonio afecta también a numerosas cuestiones de ámbito global, como los derechos humanos, el cambio climático, el desarrollo económico de determinadas áreas incluidas en nuevas estrategias de mercado o de turismo, o incluso en la integración de determinados grupos sociales. Todos estos aspectos se reflejan en este volumen coordinado por Sophia Labadi, asesora del *European Cultural Foundation* y de la UNESCO, y Colin Long, especializado en patrimonio cultural en la Universidad de Deakin, Australia.

El libro pretende individualizar cuáles son las líneas, la política y la práctica en torno al patrimonio cultural, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos e incluso éticos, de diversa índole, que caracterizarán el mapa cultural del siglo XXI.

[1] Eco, U. (1964): *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen.



Se estructura en tres partes y en ellas se abordan los diferentes aspectos que, desde diferentes puntos de vista, afectan directamente o son resultado de la globalización de ese patrimonio.

La tensión existente entre los dictados internacionales y las perspectivas nacionales e incluso locales, es uno de los temas más candentes que afectan a la "universalización" de la cultura. Al análisis de estos aspectos y controversias se dedica la primera parte del libro.

De esta manera, Marc Askew aboga por el uso de los conceptos de patrimonio universal como promoción de la identidad de cada uno de los países y no como parte de una campaña elitista de promoción cultural centrada en unos pocos.

De hecho, la condición de patrimonio universal no está exenta de connotaciones nacionales; son los propios países los que eligen los candidatos a recibir esta protección y, muchas veces, están cargados de significados nacionales. Askew y también Beazley lo analizan en sus contribuciones. La globalización no es sinónimo de homogeneización ni de universalidad. Precisamente, últimamente se ha criticado el eurocentrismo de los principios que, al final, se intentan imponer a nivel mundial.

Recientemente, la UNESCO ha intentado evitar la citada acusación de eurocentrismo en la convención celebrada para proteger el patrimonio inmaterial.

En ese sentido, Bortolotto examina el concepto de patrimonio inmaterial y presenta las dificultades para, en muchos casos, ajustarlo a las categorías occidentales al uso. Sería necesario hacer partícipes a las comunidades locales en la nómina de patrimonio inmaterial para conseguir una representación equitativa de la diversidad cultural. Incluso existen determinados conceptos o criterios que antes se consideraban imprescindibles para que un lugar se incluyera dentro de la Lista de Patrimonio Mundial, como el de "autenticidad", entendido como "originalidad" y que hoy en día resultan inadecuados. Sophia Labadi se replantea el significado que tiene este concepto y propone el de "post-autenticidad" que se ajusta más a la sociedad actual.

Existe un segundo aspecto o punto de vista estrechamente vinculado con el desarrollo de este proceso de "universalización" del patrimonio cultural y que se interpreta en clave económica. A estos asuntos va dedicada la segunda parte del libro.

En cierto sentido, el Patrimonio Mundial constituye una sutil manera de promoción de la cultura de cada país, en parte gracias a la inclusión de ese patrimonio dentro de los circuitos turísticos y de producción o de mercado. Precisamente, este aspecto es uno de los que más tensión puede generar en relación con el compromiso de protección del patrimonio. Además, ese proceso de globalización de la cultura no es homogéneo y está sujeto a las condiciones de cada país.

Así, Winter y Salazar analizan las complejas relaciones entre turismo y patrimonio. Del mismo modo, las iniciativas de índole privada que se generan en torno a los lugares incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial deben contribuir a favorecer el desarrollo económico y social de la zona, tal y como analiza y propone Starr.

En este sentido, la globalización del patrimonio cultural toca no pocas cuestiones de índole ética y de repercusión económica y social que se abordan en la tercera y última parte del volumen.

Long y Smith analizan cómo el cambio climático puede afectar directamente a la protección del patrimonio y cómo, precisamente, la lucha por imponer un tipo de mantenimiento sostenible de estos lugares puede tener un efecto más amplio en la economía de los países. Se intenta enfatizar en una nueva manera de promocionar la protección de ese patrimonio cultural desde una perspectiva hasta ahora no analizada, entendida como una nueva forma de ayuda, una manera de desarrollo y de práctica sostenible de cada una de esas sociedades.

En este sentido, la protección del patrimonio no solo puede permitir la puesta en marcha de políticas sostenibles de conservación del medio entorno si no que, inteligentemente planteadas, pueden contribuir a reducir o, al menos, a contrarrestar las tremendas diferencias económicas que existen en el mundo y a reducir los actuales focos de pobreza.

Lafrenz analiza alguna de estas iniciativas a la vez que reconoce la dificultad para desarrollar estas iniciativas, por lo que es necesario contar con nuevos aliados, como la iniciativa privada a la que se refería Starr.

No es menos importante la falta de expertos que puedan dirimir los conflictos que existen en algunos casos en relación con el patrimonio. Meskell aborda este asunto poniendo como ejemplo los Bamiyan Budas de Afganistán o las Tumbas de Qurna en Egipto y la reclamación de su pueblo de vivir encima de ellas como derecho propio sin necesidad de atender a lo que consideran "imposiciones occidentales". Del mismo modo, la lucha contra el tráfico ilícito y el expolio arqueológico constituyen otra de las tareas pendientes en relación con la protección del patrimonio.

Breve historia del comisariado

María Bolaños Atienza
Museo Nacional de Escultura
Valladolid

Hans Ulrich Obrist

Exit, Madrid, 2010[1]

María Bolaños es doctora en Historia del Arte y profesora titular de la Universidad de Valladolid. Es autora de *Historia de los Museos en España* (2.ª ed., 2007) y *La memoria del mundo* (2002). Desde 2008 dirige el Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

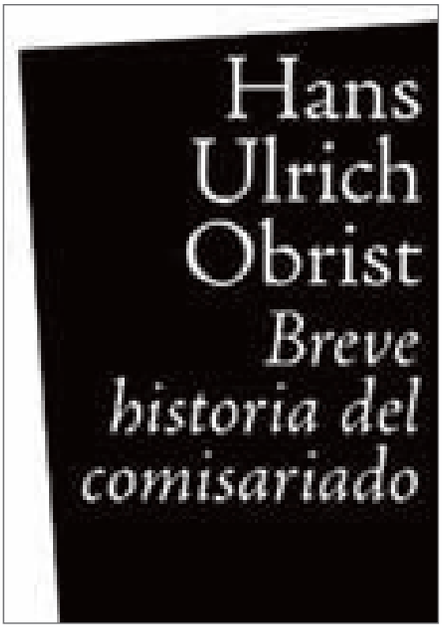
maria.bolanos@mecd.es

"De la exposición como una de las Bellas Artes" o quizá, más exactamente, "De la exposición como laboratorio" podría ser el subtítulo de este libro, publicado originalmente en inglés en Zúrich en 2009 y traducido en España por Exit, bajo la edición de Rosa Olivares. Contiene once conversaciones mantenidas por Hans Ulrich Obrist, actualmente director de la Serpentine Gallerie de Londres, con los pioneros del comisariado artístico: por así decir, con sus abuelos. La publicación sería interesante en sí misma solo con lo que nos brinda directamente: la "voz" de aquellas experiencias. Pero el interés aumenta porque nos habla de un fenómeno sobre el que pesa cierto injusto silencio, derivado quizá de la velocidad con que digerimos nuestra historia, en este caso una historia escasamente documentada, realizada con pocos recursos, en un contexto de marginalidad experimental, sin normas establecidas y una nula preocupación por la perduración. No hay fotografías ni catálogos –cuando existen, son unas pocas hojas a ciclostil– ni grabaciones ni memorandos ni *making offs*. No procedían del mundo funcionarial de los museos. No buscaban hacer carrera. Muchos de ellos, en la entrevista, confiesan sus dificultades para recordar datos, hechos y personas de aquel tiempo. Sus ideas y trayectorias son dispares. Los extremos más opuestos están ocupados por dos talentos tan reconocidos como Pontus Hulten y Harald Szeemann: el primero, director del Centro Georges Pompidou –un funcionario, pues–; el segundo, un poeta de la utopía, trabajó como independiente, director de un inexistente Museo de las Obsesiones. Ambos iniciaron una nueva era en la manera de presentar el arte. Hulten abrió brecha con su serie de París-Moscú, París-Berlín, etc., cuando se inauguró el Pompidou en 1976, su irrupción convulsionó a la institución y la obligó a reaccionar: empezaba una nueva era. Szeemann concibe la exposición como una aventura. Nombrado director de la Kunsthalle, este comisario de exposiciones, de formación cosmopolita y estudioso de la patafísica –que se dio a conocer con la mítica *When attitudes become Form* en 1969–, representará desde entonces el espíritu creativo de la museología no académica en los que tiene de independencia y pluridisciplinariedad. Entre ellos se sitúan marchantes, críticos de arte y teóricos. Johannes Cladders (del Alteiberg Museum de Mönchengladbach y responsable de la difusión de la obra de Beuys), Werner Hoffmann (un historiador del arte vinculado a la tradición vienesa), Anne de Harnoncourt (directora del Museo de Filadelfia y experta en Duchamp), Lucy Lippard (escritora y teórica que introdujo en sus exposiciones una perspectiva de género y se dio a conocer con Abstracción excéntrica), o Seht Siegelaub (un marchante inde-

[1] Traducción: Celia Montolio.

pendiente cuyas ediciones aportaron un nuevo foro en el ámbito de la creación).

Cada uno a su modo, asumió ese nuevo oficio, surgido al calor de las revueltas antimuseísticas y alternativas de los años sesenta, consciente de la imposibilidad de mantenerse en los límites institucionales del modelo tradicional, de la necesidad de comprometerse con la nueva y muy compleja situación –reevaluación de la historia, masificación de la estética, invasión social de los mass media– en un contexto cultural de revoluciones y utopías. No fue, como se deduce de las entrevistas, un fenómeno episódico. Se quedaron. Desde sus proyectos independientes hasta las colaboraciones institucionales más recientes los jóvenes que impulsaron ese vendaval hace 30 años consolidaron su manera de hacer, encontraron eco en algunos directores avezados y siguieron trabajando con rigor e inteligencia, logrando salvar el abismo abierto entre la creación contemporánea y la sede museística, renovando la mirada crítica sobre la tradición y quebrando la imagen del museo como un templo intimidante.



De la lectura de las conversaciones se extraen algunos rasgos comunes a todos ellos. En primer lugar, su ansiedad por insertar el arte en el ritmo real de la vida e implicar a un público renovado y más vasto. O la preocupación por las condiciones de exposición de la obra, que pasaron a ocupar un papel como nunca antes lo habían tenido, hasta convertirse en parte sustancial de la obra de arte. O la convicción de que no existe un modo natural o ingenuo de exponer y que el simple hecho de colgar un cuadro es un ejercicio de interpretación que implica significados de orden diverso: elección moral, crítica histórica, placer estético, experiencia perceptiva… Y, por tanto, la concepción de su trabajo como una forma de creación conceptual y visual. Todos estaban alertas a lo que sucedía a su alrededor y disfrutaban de una curiosidad insaciable, porque creían que el conocimiento debe ir más allá de los que muestra una exposición. Pensaban que para entender el arte hay que mirar fuera del arte. Y como concebían la exposición como una obra abierta, dejaban entrar en su trabajo la música del Charlie Parker, el cine, la poesía visionaria o la inspiración de la naturaleza (que se volvió tan importante para la sensibilidad de su generación). Buscaban las interconexiones culturales. Muchos de ellos tenían a veces un punto de excentricidad inconformista. Se sentían a sí mismos en realidad como suplicantes, dispuestos a olvidar todos los saberes adquiridos y a dejarse perder, a ser vulnerables y receptivos.

Sobre las conversaciones planean siempre los mismos ángeles tutelares. Aunque el mundo de los museos padecía un anquilosamiento endémico cuando ellos llegaron, el recuerdo y su admiración por la experimentación de unos cuantos solitarios del periodo de entreguerras es persistente: Alexander Dörner, el director que aplicó en las salas del Museo de Hannover las ideas de Riegl sobre la Kunstwollen e introdujo la vanguardia de los años treinta; William Sandberg, que, desde el Stedelijk de Ámsterdam y en plena posguerra europea, refrescó el panorama con unas gotas de optimismo, o el Duchamp museógrafo, organizador de excelentes exposiciones en el Nueva York de los años cuarenta. Fueron ellos los primeros en cuestionar la definición de museo identificado en exclusiva como exposición permanente, y la idea de la colección como un refugio al que retirarse –en vez de emplearla como una fuente de energía–.

Al hilo de la conversación vamos reconstruyendo un escenario cultural que es clave en la comprensión del siglo xx: la vida un poco nómada de todos ellos, sus mitologías íntimas, las relaciones con los artistas, la trama internacional de amistades, la lucha contra la indiferencia del entorno, las exposiciones memorables, la resistencia a ser engullidos por una institucionalización creciente.

No es solo un documento del pasado. Esta breve pero intensa historia de la primera Nouvelle Vague de curadores, comisarios de exposiciones, directores, críticos de arte y desaliñados *free lance* está llena de experiencias cruciales y de ideas todavía calientes y útiles sobre lo que son y deberían ser las exposiciones y los museos, esos lugares a los que Szeemann veía como "un lugar donde cultivar nuevas relaciones y donde lo frágil podrá preservarse".

Los museos arqueológicos y su museografía

F. Hernández Hernández
Trea, Gijón, 2010

Elena Carrión Santafé
Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas
Madrid

Elena Carrión Santafé es licenciada en Geografía e Historia, y doctora en Prehistoria y Arqueología por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha publicado numerosos artículos en el ámbito de la Prehistoria y la museología. Entre 2004 y 2011 desarrolló su actividad profesional en el Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales. En la actualidad es Jefa de Servicio de la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

elena.carrion@mecd.es

La autora nos describe la trayectoria histórica de la formación de los museos arqueológicos, las principales tendencias museográficas en este campo y los principios que han de inspirar la presentación del patrimonio arqueológico con una vocación social, en un panorama dominado cada vez más por la diversidad de formatos.

Veterana de la editorial Trea (que en su serie de Museología y Patrimonio cuenta con un catálogo de obras próximo a la cincuentena), F. Hernández ha publicado algunos de los más clásicos manuales de la museología española, tanto con esta firma (*El museo como espacio de comunicación* –1998–, *Patrimonio Cultural, la memoria recuperada* –2002– o *Planteamientos teóricos de la museología –2006–*), como con otras editoriales especializadas. El formato editorial (de tipo manual) limita en cierta medida el tratamiento gráfico; en todo caso, con prosa clara y directa, la autora combina equilibradamente el relato historiográfico con la síntesis metodológica, seleccionando interesantes textos de referencia.

El prólogo nos introduce en los planteamientos inspiradores de cada uno de los ocho capítulos, realizando un primer esbozo de las líneas teóricas que dominarán todo el trabajo. La idea central aparece claramente definida desde su comienzo: el tránsito progresivo e irreversible de la exposición científica, erudita y tradicional a la visión participativa y social del patrimonio.

La obra aprovecha la tipología de Montpetit para los museos de ciencias, adaptando distintos tipos de exposición de colecciones arqueológicas. Recorremos así desde las presentaciones taxonómicas a la progresiva incorporación del contexto apoyado en recursos museográficos diversos; desde las maquetas y los ingenuos dioramas tradicionales hasta los impactantes recursos requeridos hoy para la construcción del relato. "Las nuevas museografías no pretenden otra cosa que reconstruir significados (…)" (p. 22), un diálogo entre museo y visitante que se resuelve recurriendo a las narraciones.

Una de las partes más interesantes del trabajo es quizás esta clasificación de las presentaciones (como toda tipología, excesivamente simplificadora): exposiciones simbólicas, taxonómicas, situacionales; presentaciones de lógica endógena (en las que la posición de los objetos responde a necesidades de la propia exposición), con todas sus variantes; exposiciones de inmersión que persiguen, mediante la técnica y la simulación, que el visitante se emocione y se estremezca.

Posteriormente se inicia un recorrido histórico que, partiendo de antecedentes remotos (el humanismo y los jardines arqueológicos, las colecciones eruditas de los siglos XVI a XVIII, etc.), desemboca en los grandes proyectos de "(…) museos arqueológicos nacionales que ofrecían versiones museográficas de carácter taxonómico empirista" (p. 20), dominados



por una filosofía de exposición acumulativa y descriptiva acorde con los principios científicos del siglo XIX. Constituyen, en cualquier caso, un punto de inflexión en la definición de principios museológicos y en la institucionalización de modelos. Por otra parte, el caso español nos proporciona referencias propias, como las comisiones provinciales o los primeros museos de sitio promovidos por la acción de las sociedades arqueológicas.

El capítulo 4 aborda la formación de las primeras instituciones de vocación universal, orientadas a la exhibición de la belleza clasicista; proyectos institucionales de majestuosa arquitectura, nacidos para albergar colecciones muchas veces desvinculadas del pasado nacional. Las salas del Museo Arqueológico Nacional en las primeras décadas del siglo XX, adornadas con motivos de inspiración egipcia y frisos grecorromanos, ilustran este modelo.

A partir del capítulo 5, el trabajo se centra en cuestiones claramente museográficas. Tras un siempre emocionante recuerdo a la Conferencia de Madrid de 1934, descrito con lujo documental, y la descripción de algunos de los clarividentes proyectos arquitectónicos de la época, nos adentramos en el papel de las instituciones arqueológicas de la mano de los vitales movimientos eruditos del primer siglo XX (el SIP valenciano, las instituciones arqueológicas del Ayuntamiento de Madrid o el Instituto de Estudios Catalanes); se trata de una interesante y documentada digresión que aborda un proceso fundamental para la formación de tipologías museísticas verdaderamente propias.

El capítulo 6 nos introduce en las nuevas vocaciones museográficas, el cambio en el concepto de institución que nace de la Declaración de Chile y la creciente complejidad funcional y orgánica de los museos a partir de los años setenta. Este abordaje de las nuevas fórmulas de comunicación se introduce a partir de conceptos, quizás, excesivamente generales: la asunción de la dimensión social del museo, el redescubrimiento de su vocación educativa y la asimilación irrenunciable del concepto de discurso; y de aquí a la incorporación definitiva del recurso museográfico como apoyo necesario (en sus múltiples formatos: desde textos a las más imaginativas tecnologías). Se echa, quizás en falta, un carácter más analítico de la eficacia de cada una de las presentaciones, campo en el que sin duda la autora es especialista.

Este proceso se acompaña con una serie de ejemplos que ilustran los tipos de presentaciones arqueológicas que hoy en día reconocemos: museografías analógicas, museografías temáticas, museografías narrativas. Y las museografías emergentes, que aportan "(…) una invitación a la sugerencia, la invitación y la motivación" (p. 35)", en lo que otros autores denominan museografía didáctica, de intermediación o comprensiva.

Constituye esta quizás una de las partes más sugerentes y personales del trabajo, aún a pesar de un exceso de rigidez taxonómica; el Museo de Almería como ejemplo de presentación analógica, pero cargado de numerosas evocaciones conceptuales del poder a lo largo del tiempo y de una aproximación poética al pasado. Las colecciones de partida como factor básico de reflexión sobre el formato; algo evidente en grandes museos que, como el Museo Arqueológico Nacional, se ven obligados a la diversidad de discursos para acoger circunstancias formativas muy dispares.

Y un formato museístico, sin duda dominado por la autora y especialmente atendido en el trabajo (capítulo 7): el museo de sitio, que se analiza de forma detallada en todos sus matices tipológicos. Parques arqueológicos, museos de sitio, arqueositios; modelos en los que, como es sabido, confluyen complejos vectores de intereses.

Por último, el capítulo 8 enfoca temas diversos, de una forma algo dispersa y general, pero abordando aspectos sin duda interesantes: la protección social del patrimonio arqueológico y los museos; la construcción de exposiciones espectáculo (a veces científicamente limitadas) o el surgimiento del modelo de exposición temporal de instituciones privadas o semipúblicas que aprovechando una lectura romántica de la arqueología consigue asombrosas rentabilidades: *Tesoros Sumergidos* (Matadero de Madrid, 2008) o *Príncipes Etruscos* (CaixaForum, 2009). Como contrapunto, la tipología del museo de sitio sobre las base de una museografía interpretativa, que lleva a la autora a apostar por un modelo globalizado, moderno y participativo de aproximación de la sociedad a su patrimonio. El museo arqueológico –nos dice F. Hernández– funciona como guardián de un patrimonio intangible en el que la dimensión inmaterial es más importante que el objeto mismo; de aquí su responsabilidad en el rescate de la memoria colectiva.

La autora defiende valientemente la aproximación dinámica, lúdica y festiva al patrimonio aún a costa de cierta limitación de contenido. En su interés primordial de los objetos sobre los contextos "(…) el racionalismo positivista siempre vio con recelo el concepto de ficción y relato" (p. 315); desdeñó primero el medio ambiente, los conflictos y las relaciones de poder; olvidó el concepto de sociedad que los objetos reflejan, las ideologías, las mujeres, y todas las aportaciones hoy asumidas por la arqueología posprocesual y crítica. Frente a una museografía superada a la que el visitante se somete, el libro constituye, en definitiva, una apuesta decidida por el relato y el descubrimiento.

Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion

Victoria Peña Romo
Freelance

Jean-Michel Tobelem
Armand Colin, París, 2.ª ed., 2010

Victoria Peña es licenciada en Historia y Geografía por la UCM. Con varios posgrados en marketing y gestión, ha dirigido durante 15 años departamentos de marketing y comunicación de varias empresas. Vinculada desde hace años al mundo de los museos, es profesora y autora de varios textos sobre marketing de museos y entidades culturales.

victoriatanit@yahoo.es

La publicación en 2005 en Francia de la primera edición de este libro se consideró una comprometida apuesta por abordar temas cruciales, a veces incluso molestos, sobre la gestión actual de los museos. La nueva edición, cinco años después, enriquece los planteamientos originales, ajustando conceptos e incorporando nuevos casos que ejemplifican sus tesis.

El autor

Jean Michel Tobelem es ante todo un especialista en gestión. Su formación, centrada en estudios políticos y de derecho público, le ha aportado una dilatada base en el conocimiento del ámbito estatal que completó con un doctorado en gestión. Hoy es director del Instituto de Estudios e investigación Option Culture en el que desarrolla labores de consultoría, asesoramiento e investigación, siendo además profesor del École du Louvre y otras universidades.

Siempre desde planteamientos teóricos y de investigación, su trabajo se ha centrado en el ámbito de la cultura y lo público, pero muy especialmente en el mundo de los museos. Sus publicaciones más conocidas abordan sobre todo temáticas de gestión económica, y es reconocido especialmente por sus trabajos sobre financiación de museos y tarificación. Obras como *Musées et culture. Le financement à l'americaine* (1990), *Manuel de Museographie* con Mary-Odile de Bary (1998) y la dirección de otras como *La culture mis à prix. La tarification dans les sites culturels* (2005), *L'arme de la culture* (2007) y *Culture, tourisme et developement* (2009) son buena muestra de ello. Asimismo es responsable de la colección *Gestion de la culture* y miembro del comité editorial de la revista *Museum Management & Curatorship*.

En su última obra, *Le nouvelle âge des musées*, a la que hoy nos referimos, amplía el horizonte de reflexión, y en cierto sentido es el resultado de sus múltiples experiencias de investigación en museos.

La obra

Tanto el propio autor como Pierre Rosemberg, presidente honorario del Museo del Louvre, y Bernard Deloche, profesor de museología de la Universidad de Lion, autores respectivamente del prólogo y el prefacio del libro, dicen de forma más o menos explícita que la obra tiene como objetivo llamar a la reflexión sobre la gestión de museos, frente al entorno cambiante de los últimos años. Va por tanto dirigida a los profesionales de museos pero especialmente a los que podrían hacer efectivos cambios significativos en el enfoque estratégico del

propio museo, tanto desde su dirección como desde los organismos de quienes depende. Sin embargo, su enfoque no responde tanto a qué debería hacerse como a qué se está haciendo en los museos del resto del mundo, sobre todo en el entorno anglosajón, que podría serles útil. Una reflexión muy estructurada, en la que no siempre toma partido, acompañada de experiencias positivas y negativas, con el objetivo de desarrollar el museo desde una perspectiva de gestión y *management*.

El libro se compone de 30 capítulos agrupados en cinco partes temáticas, muy bien diferenciadas, con una introducción inicial y breve conclusión final. Como colofón de la obra, unas conclusiones generales que sistematizan lo más destacado del contenido y resumen propuestas.

La primera parte, titulada "El dinero", aborda el tema de la financiación de los museos y la responsabilidad de los estamentos públicos y la comunidad frente a estas entidades de servicio público. Revisa los sistemas de tarificación en museos, explorando nuevas fuentes de financiación como mecenazgo, fundaciones y filantropía privada, gestión interna de obtención de fondos y el sistema de gestión financiera a la americana basada en los *endowments* (dotaciones).

La segunda parte, "Los hombres", analiza el perfil habitual y el deseable de los profesionales de una organización museística con nuevos retos: conservadores, administradores y gestores, director, amigos de los museos, benefactores y voluntarios, incidiendo en la ausencia de una verdadera gestión de recursos humanos y en los sistemas de profesionalización y formación.

En la tercera parte, "El gobierno", pone de manifiesto los condicionantes que generan los tipos de dependencia del museo frente a cambios como la descentralización y los requerimientos de autonomía. La organización territorial y las distintas posibilidades de gestión (autónoma, mixta pública-privada, privatización) junto con la necesidad y beneficios de la evaluación de la gestión del museo y el conocimiento del público, ilustran tendencias actuales esenciales.



La cuarta y quinta parte dedicadas a "La producción" y "Las estrategias", respectivamente, se centran en el valor de las colecciones en sus múltiples dimensiones social, económica, educativa, cultural, etc., siempre a través de lo que el museo es capaz de "producir" desde su actividad con el público y la comunidad. Las estrategias, como sistema de trabajo en la gestión y el *management* moderno, aparecen aquí como imprescindible hoy en el museo por su virtud de forzar al museo a desarrollar una visión global y empujar a la acción en un mismo sentido. Algunas estrategias globales polémicas aparecen aquí como referente de reflexión: enfoque del museo hacia el desarrollo local, alianzas internacionales, hibridación con organizaciones de ocio, etc.

El valor de la obra

Es evidente que hoy existe aún en nuestro país un importante desencuentro entre los sistemas de gestión moderna y la adaptación de la gestión tradicional de los museos a los nuevos retos del entorno. Un nexo que, cuando existe, es a menudo más "decorativo" que efectivo, como demuestra, por ejemplo, el uso a menudo ficticio de una misión específica, objetivos o estrategias. La literatura de gestión y *management*, incluso la orientada a los museos, se hace incomprensible para sus profesionales internamente y por ello inaplicable, generando un rechazo que encubre desinterés, inseguridad y temor a la pérdida del control.

El principal valor de este libro, desde nuestro punto de vista, es haber sabido crear ese nexo mejor que la mayoría de las obras al uso. Mucho más accesible para el profesional del museo porque parte de los problemas de la institución (y no de la teoría de la gestión), va tratando con un estilo "casi" divulgativo las áreas en las que los cambios sociales, conceptuales y situacionales están exigiendo una intervención en el museo. Muestra casi simbólica de esta voluntad de "conectar" es la peculiar forma que adopta cada uno de sus capítulos, dándonos tres, cuatro líneas de contenido iniciadas con la fórmula: "En el que se explica...", en un atractivo y práctico guiño historicista. Deudor de la típica literatura de gestión, pero igualmente práctico, es el uso habitual de cuadros que intentan "modelizar" situaciones, enfoques, etc., como es el caso de "las tres edades de los museos", las "tipologías de los perfiles de los conservadores y directores de los museos" o las clasificaciones de museos en relación a su tipo de gestión o arquitectura. Un planteamiento muy didáctico, pero a veces simplista, y no siempre realista, sobre todo en los desarrollos.

Pero sin duda una de sus grandes virtudes es la continua referencia a casos reales sacados de experiencias en museos de todo el mundo, sobre todo anglosajones, franceses o italianos (hay una clara ausencia de la experiencia española, con excepción del Guggenheim de Bilbao o la Ciudad de las Artes y las Letras de Valencia), que ilustran todos los temas tratados ayudándole a clarificar y enriquecer el mensaje.

En cuanto al contenido, gran parte de los debates actuales en torno al

museo aparecen de una u otra forma, algunos polémicos, aunque no es este el lugar para tratarlos uno a uno. Es fácil que el lector se sienta identificado con ellos por las continuas referencias a la estructuración y situación de los museos franceses, en líneas generales bastante parecida a la española.

Desde nuestro punto de vista, las tres primeras partes son las mejor tratadas y las más completas en cuanto a aportación. Las reflexiones, por ejemplo, sobre la naturaleza del museo como servicio público, al que clasifica como organización cultural de mercado, o la tarificación, muestran un gran trabajo de fondo y una interesante y bien argumentada toma de posición hacia la gratuidad de los museos, casi diríamos "contracorriente". Muy completas, aunque en este caso más por su valor recopilatorio, son las posibilidades expuestas sobre financiación del museo que tienen, por otra parte, la capacidad de conducir a la reflexión sobre su viabilidad en nuestros museos y la necesidad en cualquier caso de cambios estructurales previos. También bien tratada, pero desde nuestro punto de vista más polémica, es su reflexión sobre la gestión y dirección del museo llevada por profesionales con perfil científico o gestor. El debate es mucho más rico que el habitual, introduciendo componentes incontestables como los necesarios conocimientos de *management* en la dirección o las diferentes posibilidades de compartir responsabilidad (leyendo entre líneas "control"), con sus ventajas y desventajas. La conclusión, sin embargo, parece querer "contentar" al conservador con fórmulas a veces un tanto forzadas, sobre todo a la vista del tratamiento de los ejemplos expuestos. Como en muchos otros casos, es su faceta de asesor de museos la que aquí se refleja.

Muy útiles igualmente son las reflexiones sobre la formación y profesionalización de los actores del museo o la utilidad práctica del control de la gestión. De este capítulo precisamente nos gustaría destacar una frase que muestra el posicionamiento de Tobelem "desde el museo" a favor de una nueva gestión a la que le ve capaz de adaptarse: "... la conclusión no tiene réplica: o bien los criterios de evaluación de la actividad del museo son elaborados por la profesión o se definirán desde el exterior del mundo de los museos, con los riesgos imaginables que esto comportaría".

Tratados de una forma algo menos elaborada, están los dos últimos capítulos. Tanto la "producción" del museo como las "estrategias" parecen más apuntes de algunos temas que considera de interés y que son sin duda importantísimos, pero sobre los que no parece pretender ser exhaustivo. Sin embargo, aprovecha para llegar a algunas de las conclusiones desde nuestro punto de vista más lúcidas, por ejemplo, al tratar el marketing desde un criterio que pocos conservadores esperarían: "Es responsabilidad de la dirección establecer una estrategia que emane de la misión educativa, científica y cultural del museo, al servicio de la cual se pondrá en marcha la política de marketing; si esta misión está definida de forma precisa y declaradas las prioridades, se controlarán los riesgos de deriva y el marketing se convertirá en un instrumento al servicio de la institución museística".

Finalmente hay que señalar que una de las conclusiones que se desprenden de todo el texto y con la que no podemos estar más de acuerdo es la acuciante necesidad de tender a un enfoque global del museo, dejando de lado la suma de visiones parciales que no se "hablan entre sí". Es lo que Tobelem llama el enfoque holístico.

En general se trata de una obra que, sin grandes disquisiciones filosóficas, consigue hacer un recorrido eficaz por todos aquellos elementos que de una u otra forma tendrán que cambiar en los museos o replantearse de cara a situaciones seguramente nuevas y variables, pero que los lectores reconocerán ya como actuales. No hay mensajes apocalípticos, sino más bien tranquilizadores para los profesionales del museo, pero llamando con fuerza a la acción. Echamos quizás de menos una mayor carga de "recetas" de gestión museística, pero posiblemente esto iría más allá de la intención de la obra haciéndolo menos accesible y restándole capacidad de sensibilización.

En cualquier caso, podemos hablar de un libro útil para los profesionales del museo y especialmente para la toma de conciencia sobre los cambios para los que ya deberíamos estar preparados.

Tesauro y diccionario de objetos asociados a ritos, cultos y creencias

Margarita Moreno Conde
Museo Arqueológico Nacional
Madrid

Margarita Moreno Conde es doctora en Arqueología Clásica por la Universidad de Friburgo (Suiza) y técnico de Museos del Departamento de Antigüedades Clásicas del Museo Arqueológico Nacional. Especialista en iconografía y religión griega, ha publicado diversos artículos sobre estas materias, así como sobre la perspectiva de género.

marga.moreno@mecd.es

Isabel Trinidad Lafuente
Ministerio de Cultura, Madrid, 2010



El *Tesauro y diccionario de objetos asociados a ritos, cultos y creencias* (en adelante TDORCC) se inscribe en la serie *Tesauros y Diccionarios para la descripción y catalogación de bienes culturales*, un ambicioso proyecto de normalización terminológica del lenguaje documental asociado a los fondos museográficos y documentales de los museos, promovido por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales que alcanza con el presente trabajo su quinta publicación, tras los *Diccionarios de materiales cerámicos, mobiliario, materias y numismática*. En esta ocasión, lo extenso y proteiforme del tema tratado, las manifestaciones materiales de la esfera religiosa a lo largo de todos los tiempos y lugares, merece de entrada la felicitación, ya que ha exigido a la autora un ejercicio de rigor y de sistematización dignos de ser alabados.

Como ya señala el texto institucional del Ministerio de Cultura que abre esta ingente obra de más de 800 páginas, el TDORCC "representa un importante esfuerzo de recopilación y organización de conceptos y terminología relativos a las creencias y prácticas religiosas en todo el mundo, cuya sistematización nos puede ayudar a entender en toda su complejidad una de las manifestaciones culturales más repetidas a lo largo de la Historia de la Humanidad".

Consciente de la complejidad que reviste la elaboración de un tesauro de estas características, la autora expone en la amplia Introducción (pp. 17-30) de manera clara y pormenorizada, el método empleado y los criterios retenidos para la redacción de este Tesauro-Diccionario que engloba aquellos bienes culturales muebles, con independencia de la cultura, época y marco geográfico al que pertenezcan, asociados al mundo de las creencias y de las prácticas religiosas. Se abordan así los objetos ligados al animismo (estudiado a través de los distintos grupos étnicos de los diferentes continentes), budismo, cristianismo

(catolicismo, ortodoxia, protestantismo), cultos antiguos de la cuenca del Mediterráneo (Egipto, Grecia, Roma y pueblos prerromanos de la península ibérica), cultos precolombinos, hinduismo, islam, judaísmo, sincretismo, taoísmo y confucianismo.

Para sistematizar este gran corpus de objetos, según el criterio documental del Tesauro, los términos se estructuran jerárquicamente dentro de grandes categorías temáticas estableciendo a su vez entre ellos relaciones de asociación y de equivalencia. Se definen así cuatro grandes jerarquías encabezadas por cuatro descriptores genéricos, donde a su vez las tres primeras se dividen entre objetos comunes a varios cultos y objetos específicos a uno determinado para evitar reduplicaciones: instrumentos de música ceremonial y ritual, mobiliario cultural, objetos rituales y ceremoniales, y ornamentos sagrados.

El TDORCC comprende un total de 1.671 descriptores y 739 no descriptores, siendo estos últimos variantes de la acepción normalizada del objeto (descriptor). Una vez establecidas las categorías básicas enumeradas, la autora procede a desarrollar la estructura general jerárquica (pp. 525-576), incluyendo el esquema básico (pp. 525-526) para pasar después a la indización (pp. 527-576) asignando un código numérico descendiendo hasta el tercer nivel de profundidad de la jerarquía (nombres específicos) y tras el que se presenta el cuerpo del Tesauro (577-691), donde se recogen alfabéticamente y de manera esquemática las distintas relaciones entre los términos: relaciones de equivalencia entre descriptores (D) y no descriptores (ND), relaciones jerárquicas entre términos genéricos (TG) y términos específicos (TE) y relaciones asociativas entre términos relacionados (TR).

Nos parece interesante señalar que, en lo relativo a la nomenclatura y al tratarse de objetos procedentes de muy diversas culturas y diferentes horizontes espacio-temporales, cuyo nombre no siempre está normalizado en castellano, la autora opta por combinar transliteración, transcripción y traducción buscando en todo momento facilitar al lector el acceso al TDORCC (pp. 21-22).

Por otra parte, más allá de establecer una estructura jerárquica y un cuerpo del Tesauro, partes inherentes a este tipo de publicación, la autora introduce un elemento novedoso que enriquece el TDORCC y que constituye la primera parte del volumen: un Diccionario (pp. 32-521) que viene a complementarlo y que resulta una herramienta extremadamente útil para el investigador tanto dentro como fuera de los museos, en la medida en que no solo aporta la descripción física del objeto, sino notas de alcance que permiten, la mayor parte de las veces, contextualizar el objeto a lo largo de la Historia y revestirlo de su dimensión antropológica. Cada entrada del diccionario se acompaña además de su correspondiente bibliografía facilitando así en todo momento la consulta.

La tercera parte del Tesauro se completa con dos anexos: un anexo documental gráfico que comprende una selección forzosamente limitada que reúne, sin embargo, 214 ilustraciones en color, con su correspondiente información, incluido el número de inventario y el museo al que pertenece, donde aparecen representados objetos pertenecientes no solo a los fondos de los museos estatales, sino también de gestión transferida, estando así representadas hasta un total de 20 instituciones museísticas, elección donde percibimos el especial empeño de la autora por dar a conocer la riqueza del patrimonio museográfico custodiado por nuestros museos, y un apéndice bibliográfico, que consta de 36 páginas con más de 600 referencias actualizadas y repartidas entre bibliografía especializada, catálogos, diccionarios y enciclopedias, Thesaurus y páginas web, lo que hace su consulta muy cómoda.

Es evidente que el TDORCC constituye una excelente herramienta de consulta que viene además a llenar un vacío en la bibliografía puesto que es el primer Tesauro-Diccionario de estas características, al abarcar todas las manifestaciones materiales museables relativas a los cultos y creencias. Frente a tesauros especializados en objetos de la esfera religiosa como el *Thesaurus Cultus et Rituum Antiquorum* (2004-2005) centrado en Grecia, Etruria y Roma, o al *Thesaurus des objets religieux du culte catholique* (1999) que, como su propio nombre indica, se circunscribe a este culto, el TDORCC brinda al investigador la posibilidad de pasearse por la mayor parte de las creencias y prácticas religiosas de todos los tiempos de la mano del objeto.

Sin embargo, y a pesar de su vocación enciclopédica, la autora es consciente de las propias limitaciones que tiene un trabajo de esta índole y que, en el fondo, son inherentes a todo tesauro, es decir, el hecho de que por su propia naturaleza, los tesauros nunca están cerrados y por ello, a pesar de la exhaustividad que ha guiado el trabajo de la autora, ella misma precisa que "la amplitud y complejidad del tema abordado hacen imposible poder ni ofrecer una voz a cada uno de los objetos que forman o han formado parte de la diversidad cultual de la Humanidad, ni analizar todos los ritos o cultos que se han desarrollado a lo largo de nuestra Historia" (p. 19).

Estamos ante una obra cuidada y reflexionada que está llamada a convertirse en un referente en este campo de la investigación gracias a esa visión combinada entre documentación e investigación que aporta la autora, y que es fruto de su doble formación como documentalista e historiadora.

Bibliografía

Lexicon Iconographicum Mythologiae Classicae (Organization): *Thesaurus Cultus et Rituum Antiquorum (ThesCRA)*, 2004-2005, 5 vols. Los Ángeles: J. Paul Getty Museum.

Perrin, J. y Vasco Rocca, S. (dirs.) (1999): *Thesaurus des objets religieux du culte catholique*. París: Éditions du Patrimoine.

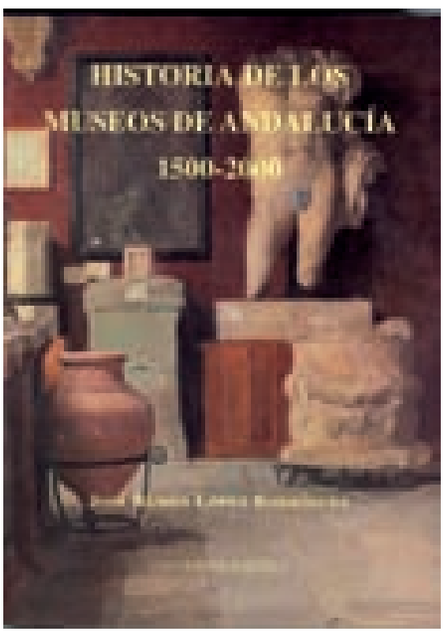
Historia de los Museos de Andalucía, 1500-2000

Luis Grau Lobo
Museo de León

José Ramón López Rodríguez
Universidad de Sevilla, 2010

Luis Grau Lobo se licenció en Historia del Arte y en Arqueología y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado. Desde 1990 dirige el Museo de León.

graloblu@jcyl.es



Comenzaré diciendo que el autor, José Ramón López, es amigo. Y lo advierto de entrada para que no haya equívocos sobre lo que diré, pues su libro es tan necesario y excelente que quizás alguien malpensará: lo hace por amistad. Pues no, es por justicia, aunque, claro, ser justo con los amigos suponga un especial privilegio y un placer al que no renuncio tras este párrafo.

Al principio, la museología (hasta para el ICOM) consistía, sobre todo, en la historia de los museos. Después llegaron los tiempos de las nuevas –y las críticas– museologías que vinieron a erigir una lozana y distinta existencia en la que los raigones museísticos eran a menudo arrancados de cuajo para reinjertarlos o recluirlos en invernaderos más floridos, para pertrecharlos de teorías y praxis que si no pretendían matar al padre procuraban mandarlo a un asilo. Y, con los años, embarazados de tanto teorema y tanta soflama que solían quedarse a menudo en pirueta de salón, la agitación de unos museos cada vez más cuantiosos y cada vez más desorientados se prestó a olvidarse de sí misma, de su sentido último, poco dada a la recapitulación y la autocrítica, pese a honrosas excepciones, por supuesto. No hay más que repasar la bibliografía museológica y percatarse de cuánta y cuán profunda y rápida ha sido esta mutación, desde la penuria de traducciones mil y una veces citadas al desbordamiento gaseoso y patrio de nuestros días. Pero si algunos libros han de librarse de tal barahúnda, si, como sucede en los museos, el tiempo sancionará qué ha de estar presente en los estantes, este es uno de ellos.

Y no es raro que así sea, pues la trayectoria profesional de José Ramón y, más aún, su itinerario intelectual, quiere y se vincula a los museos, a muchos museos y al aliento del *museo*, desde muchos anclajes, y uno de ellos es el de la historia, descriptiva y analítica, de aquellos apegados a su tierra, Andalucía, labor a la que ha dedicado décadas de trabajo, que tienen en este libro fru-

to principal. Fruto maduro y nutritivo, además, amasado durante años, cultivado en responsabilidades profesionales, gustos personales, visitas, congresos, conversaciones, lecturas, coleccionismo de mil y un testimonios acerca de ellos, pasión en suma. Con conocimiento de cosa y de causa, José Ramón desgrana y destila un saber enciclopédico, pues de eso hay mucho en este volumen, una enciclopedia de la museística andaluza, que en más de 600 páginas –¡con más de 1.000 notas al pie!– prolija bibliografía e índice onomástico meticuloso y pocas pero eficaces fotografías, deambula ordenada y críticamente por los últimos cinco siglos de esa historia que, en buena lógica, ve iniciarse con el mundo moderno, no solo a partir de la modernidad ilustrada. Bajo el amparo de la utópica cartografía borgiana que exige una escala 1:1 para describir las cosas con el rigor necesario, el autor se adentra en la silva museal como quien desbroza un camino que ayude a contemplar el bosque sin perder de vista ninguno de sus árboles. Excursos a cuanto algunas piezas y ciertos museos han protagonizado en el devenir histórico, a cuanto han hecho por forjar la imagen de nosotros mismos que aún tenemos (esa, su misión primera), perspectivas cronísticas y contextuales de las épocas de museogénesis y aquellas en que estos vigías y termómetros de la sociedad se han visto arrinconados, perfiles de sus principales instituciones, apreciaciones juiciosas de valor y destino, caracterizaciones de singularidades y la sensación de que Andalucía adquiere una silueta particular que, pese a responder al esquema general de los museos hispanos, disfruta de sus propias idiosincrasias y anticipaciones, sin caer en provincianismos fatuos. Todo lo que puede hacer de sus páginas, y lo consigue, un trasiego fértil y revelador tanto para el especialista como para el inquieto, para el historiador y para el entendido, para el visitante de museos y para el lector en casa.

Y aunque no es precisa una lectura de continuo de la obra (que también la tiene, por supuesto) para recrearse en su comedida erudición y su vis literaria, se sabe enseguida que pronto ha de convertirse en libro de referencia, uno de esos manuales que todos citan y cimientan saberes al hilo de trabajos que crecerán a su sombra alargada, la que surge del tiempo dedicado a ella que ahora se cosecha. Lástima que en la edición, patrocinada por la Junta de Andalucía bajo el amparo universitario, no participe alguna institución vinculada a los museos, pues en ellos debieran incubarse obras de este tipo, piezas maestras de la autorretratística. Termino. No sin antes atestiguar que no he sido justo, al fin, porque no es posible comentar o recensionar este libro a riesgo de menguarlo, sino solo, con placer, recomendarlo. Gracias, José Ramón.


Ibermuseus
Ibermuseos